# الإعتصامات والإضرابات فى منظمات الأعــمــال

مدخل تطبيقى لإدارتها و الحد من تأثيرها



محمد عبد المنعم إبراهيم

خبير الإدارة والجودة واللوجستيات

المجموعة الإستشارية للتطوير والتنمية

مارس ۲۰۱۳

# الإعتصاوات و الإضرابات

فى ونظوات الأعوال ودخل تطبيقى لإدارتها و الحد ون تأثيرها

> محمد عبد المنعم إبراميم خبير اللدارة و الجودة و اللوجيستيات

> > وارس ۲۰۱۳

المجموعة الاستشارية للتطوير والتنمية

إسم الكتاب: الإعتصامات و الإضرابات في منظمات الأعمال (مدخل تطبيقي لإدارتها و الحد من تأثيرها)

المؤلف: محمد عبد المنعم إبراهيم

الطبعة: الأولى مارس ٢٠١٣

مقاس الكتاب: ١٦,٥ × ٢٤سم

الناشر: المجموعة الإستشارية للتطوير و التنمية (C.G.D.I)

العنوان: ٤ ش الدكتور حسين إبراهيم حسن بجوار مستشفى دار الحكمة متفرع من ش عباس العقاد - مدينة نصر - القاهرة

تليفون: ١٨٨٤ ٢٧٧٠(٠٠)

فاکس: ۲۲۲۱۲۹۲۲ (۰۲)

محمول: ۱۱۸۱۲۵ (۱۱۱۱) - ۲۰۶۳۲۲۱ (۱۰۰۰)

الإخراج الداخلي و الغلاف: مؤسسة الإسكندرية للتنمية الثقافية و السياحية

التجهيز الفنى و الطباعة: مؤسسة الإسكندرية للتنمية الثقافية و السياحية

رقم الإيداع: ٢٠١٣ / ٢٠١٣

# إلى أحبائي

# زوجلي أيات عثمان

و اولادی بسمة و سارق و احمد و محمود و مصطفی الذین کانوا و مانزالو و سیظلو احب الناس إلی قلبی

معمد عبد المنعم

## محتویات الإعتصامات و الإضرابات (مدخل تطبیقی لإدارتها و الحد من تأثیرها)

الصقحة	
9 — Y	١ – مقدمة
	<ul> <li>٢- القصل الأول:</li> </ul>
10-11	الأشكال المتتوعة للنشاط الإنساني داخل المنظمة
	ودرجة تأثيرها وتأثرها ببعضها البعض
	٣- القصل الثاتي:
Y1 - 1Y	ملامح المشكلة السياسية التي تولجه لدارة الشركة
	في علاقتها بنقابة العمال وإيضاح أبرز التصرفات
	الخاطئة التي يمكن أن ترتكبها الإدارة في هذا الشأن
	2- القصل الثالث:
77-77	أدوار الجهاز الإدارى للتعامل مع واحتواء الأشكال
	المنتوعة للمىلوك السياسي داخل المنظمة
	٥- الفصل الرابع:
£1 Y4	كيف يتم بناء جسور اتصال وتواصل وتفاعل مع العاملين؟
2117	وما هي أهم آلياتها؟
	١- الفصل الخامس:
17-17	أهم القرارات الاستراتيجية والسياسات التى يجب أن تتبعها
	الشركة لمنع او الحد من تكرار المشكلة السياسية
	(الإضرابات والإعتصامات)
	٧- القصل السادس:
77 - £Y	أسرار التفاوض الفعال
	٨- القصل المايع:
37-37	الإدارة على الكشوف
	٩- القصل الثامن:
1.1 - 90	حقائق لدارية
1.5	١٠- المرلجع

#### مقدمة:

الإعتصامات و الإضرابات في منظمات الأعمال أحد المظاهر و الظواهر التي إستجدت و بكثافة - خاصة بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ - في عالم الإدارة بمنظمات الأعمال أياً كان حجمها، إلا إنها جميعاً تشترك في مشروعيتها و تختلف في نواتجها من حيث الأثر و التأثير و تتباين أساليب إدارتها ما بين المنح و المنع و أيضاً تتنوع درجة الإهتمام بها ما بين التهوين و التهويل.

و تتوقف درجة الإختلاف في نواتجها و مدى النباين في أساليب إدارتها و أيضاً عمق الإهتمام بها على كم و كيف المعلومات المتوفرة للإدارة العليا أو للمكافين بالتعامل معها و نخص بالذكر ما يلى:

- الوضع المالي للشركة درجة المنافسة الحالية والمستقبلية فسى مجال عملها.
- التطور التاريخي لنشاط الشركة والتطور التاريخي المقاسل لهيكل الموارد البشرية خاصة الإجتماعي.
- تشكيل مجلس الإدارة وتوصيف موجز (سيرة ذاتية) عن كل عضو من أعضائه المنتخبين أو النقابيين.
- شكل ونمط العلاقات بين رئيس مجلس الإدارة والأعضاء المنتخبين والتطور التاريخي لها.
- شكل ونمط العلاقات بين رئيس مجلس الإدارة وأعضاؤه وبين رئيس
   مجلس إدارة النقابة العمالية وأعضائها والتطور التاريخي لها.

- أبذة تاريخية (سيرة ذاتية) عن رئيس مجلس إدارة النقابة العماليت وأبرز أعضائها. وما هي الاختصاصات الأساسية لنقابة العاملين بالشركة.
- بُدة تاريخية عن تطور المزايا المادية والعينية للعمال وفي المقابل نبذة تاريخية عن تطور إيرادات الشركة خلال هذه الفترة والعلاقة بينهما.
- أبذة تاريخية عن الإضرابات والإعتصامات وعلاقتها بتقرير المزايا المادية والعينية للعاملين (بداية المشاكل السياسية) و كيف تم التعامل معها.
- الأسلوب الإدارى المتبع لإدارة الشركة في هذا الجو المشحون بالتوتر.
- ١٠. المزايا المادية و العينية التي يتمتع بها العاملون مقاريسة بالسشركات المنافسة.
- و من محصلة ما سبق فإنه يمكن وضع مدخل تطبيقي لإدارة الإعتصامات و الإضرابات و الحد من تأثيرها من خلال التعرف على:
- الأشكال المنتوعة للنشاط الإنساني داخل المنظمة و درجة تأثير ها و تأثرها ببعضها البعض.
- ملامح المشكلة السياسية التى تواجه المنظمة فسى علاقتها بنقاسة العمال مع إيضاح أبرز التصرفات الخاطئة التى يمكن أن ترتكبها الإدارة فى هذا الشأن.

- ٣. أدوار الجهاز الإدارى التعامل مع و إحتـواء الأشـكال المنتوعـة للسلوك السياسي داخل المنظمة.
- كيف يتم بناء جسور إتصال و تواصل و تفاعل مع العاملين؟ و مـــا
   هى أهم ألياتها؟
- أهم القرارات الإستراتيجية و السياسات التي يجب أن تتبعها المنظمة لمنع أو الحد من تكرار المشكلة السياسية (الإضرابات و الإعتصامات).
  - ٦. أسرار التفاوض الفعال.
  - ٧. الإدارة على المكشوف.
    - ٨. حقائق إدارية.

و الله الموفق

# الفصل الأول

الأشكال المتنوعة للنشاط الإنسانى داخل المنظمة ودرجة تأثيرها وتأثرها ببعضها البعض

# الفصل الأول الأمثن المنظمة الأشكال المتنوعة للنشاط الإنساني داخل المنظمة ودرجة تأثيرها وتأثرها بيعضها البعض

- النشاط الإنساني الذي تدور عجلته في أي شركة أو منظمة هو نشاط منتوع متعدد الجوانب والأشكال.
- فهناك بالطبع النشاط الاقتصادى الرشيد الذى تستخدم من خلاله الشركة
   الموارد المتاحة لها في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.
- أيضا هذاك إلى جانب النشاط الاقتصادى نشاط اجتماعى يتمثل فى شبكة العلاقات التى تتشأ بين العاملين، إما بحكم الحصاهم وتفاعلهم الإنسانى داخل الشركة أو بحكم اتصالات القرابة والمصاهرة والنشأة والإقامة إلى غير ذلك من جوانب اتصالات أخرى.
- هناك أيضاً وهذا مربط الفرس في هذا الكتاب نشاط سياسي يستحق من إدارة الشركة كثيراً من الانتباه والعناية، والمقصود بتعبير "السياسي" هنا ليس السياسة العامة للدولة مثلاً، أو سياسات الشركة في جوانيها الوظيفية المختلفة، إنما المقصود هو أن أي منظمة إنسانية تتكون مين أطراف (أصحاب مال عاملين إدارة أطراف خارجية ذات صلات مهمة بالمنظمة كالمستهلكين والموردين وأجهزة الدولة...الخ) وأن لهذه الأطراف مصالح وتفضيلات وتوقعات (أصحاب المال يريدون أعلى الأجور، والمستهلكون العوائد على أموالهم، والعاملون يريدون أعلى الأجور، والمستهلكون يريدون أجور منتج بأقل سعر.... الخ).

ولما كانت هذه التفضيلات حكما هـو واضحح مختلفة بـل متعارضة أحياناً، فإنه من المنتظر أن يستعمل كل طرف أدوات التأثير المتاحة له الحصول على أعلى المكاسب (أصحاب المال قد يسمحبونه ويعيدون توجيهه في استثمارات أخرى إن لم يحصلوا على ما يتوقعونه من عائد العمال قد يبطئون إنتاجهم بل ويضربون عن العمل إضرابات جزئية أو شاملة إن لم يحصلوا على ما يتوقعونه من أجور ومزايا مائية وعينية المتسهلكون قد يشترون من مصادر أخرى إن لم تحقق الشركة لهم ما يتوقعونه من جودة وأسعار ....الخ).

ب- هذه الأشكال المتتوعة من النشاط الإنساني داخل المنظمات (الاقتصادي الاجتماعي- السياسي...الخ) ليست منفصلة عن بعضها البعض، بسل يؤثر بعضها على البعض الآخر. فعلى سبيل المثال إذا أضرب العمال (سلوك سياسي) تعطل الإنتاج (تأثير اقتصادي)، وقد تتاثر المصلات الاجتماعية بحكم مدى الاتفاق أو الاختلاف مع هذا الإضراب.

جـــمن هذا التوصيف يتضح أن مهمة الجهاز الإدارى لأى شركة تتــضمن إدارة هذه الجوانب المختلفة من النشاط بما يضمن تكاملها وانسجامها وليس تعارضها وبما يؤدى فى النهاية إلى استمرار الشركة ونموها وربحيتها، ففى الجانب السياسى يكون هدف الإدارة هو تأمين استمرار كل طرف من الأطراف الرئيسية فى توفير الموارد التى تحتاجها منه الشركة (العمال: طاقة العمل الدءوب الخلاق - أصحاب المال: أحجام المال التى تحتاجها الشركة (العمال: الإقبال

على منتجات المشركة وشراؤها بأسعار تحقق للمشركة عوائسد مقبولة....وهكذا).

والسؤال: كيف يتحقق نلك رغم تعارض تفضيلات ومصالح هذه الأطراف؟

 يتم ذلك من خلال دخول الإدارة فى التصالات ومفاوضات ومقايضات مع الأطراف المختلفة وصولا إلى توازنات فى المكاسب التى يحصل عليها كل طرف والموارد التى يقدمها فى مقابل مكاسب ومسوارد الأطسراف الأخرى.

يخطئ أنن أى أدارى يظن أن مهمته الرئيسية هي فسى التسفيل الاقتصادى الناجح لمجموعة من الآلات والعمال - وبالمناسبة هدذا خطأ شائع، خاصة عند الإداريين الذين ترقوا من مواقع فنية وهندسية بالشركات الصناعية إلى مواقع إدارية عليا، إذ يقلب أن ينظر مثل هؤلاء الإداريين إلى مشاكل التعامل مع العمال أو إلى العلاقات العامة مع الأجهزة الخارجية على أنها متاعب إضافية تعطلهم عن أعمالهم الأصلية في حين إنها - كما رأينا - جزء أساسي من عملهم لا يقل أهميته عن التطوير القتى أو الضبط المالي.

والخلاصة: يجب أن تتكامل إدارة الجانب السياسي من أى شركة مسع إدارة الجانب الاقتصادي (الأعمالي) والفشل في إدارة لحدهما ينعكس على الأخر.

## القصل الثاثى

ملامح المشكلة السياسية التى تواجهها إدارة الشركة فى علاقتها بنقابة العمال وإيضاح أبرز التصرفات الخاطئة التى يمكن أن ترتكبها الإدارة فى هذا الشأن

### القصل الثاني

ملامح المشكلة السياسية التى تواجهها إدارة الشركة فى علاقتها بنقابة العمال وإيضاح أبرز التصرفات الخاطئة التى يمكن أن ترتكبها الإدارة فى هذا الشأن

## ١/٢ - تبلورت هذه الملامح فيما يلى:

أ- تعظيم أدوار النقابة العمالية على حساب أدوار الموارد البشرية والشئون
 الإدارية:

فما تطالب به النقابة من ترقيات وزيادة أجور وحـوافز ومكافـآت ومنح موسمية بالإضافة إلى ما قامت به من أنشطة ثقافية وترفيهية ودينيـة، هى فى الأصل أدوار لإدارة الموارد البشرية والشئون الإدارية، تخلت عنها بإرادتها ومن ثم خلت الساحة للنقابة العمالية لتعظيم أدوارها فى هذا الشأن. ب تباطؤ الجهاز الإدارى وعدم اهتمامه بحل شـكاوى العـاملين بفاعليـة وسرعة، فتح المجال النقابة العمالية لتولى هذا الجانب الهام، فأحد مهام الجهاز الإدارى الهامة (متمثلاً فى إدارة الموارد البشرية) هو التواصل الدائم مع العاملين من خلال العديد من القنوات للتعرف على مشاكلهم أيا كان نوعها وخاصة المادية منها أو نلك المتعلقة بأعمال وظيفتهم والعمل على حلها فوراً إما بنفسه أو من خلال التصعيد إلى المستويات الإدارية الأطى إذا تطلب الأمر ذلك وأى تباطؤ أو قصور فى هذا المجال يـدفع الأطى إذا تطلب الأمر ذلك وأى تباطؤ أو قصور فى هذا المجال يـدفع

العامل إلى اللجوء إلى النقابة العمالية لممارسة تأثيرها في حل المشكلة مما يؤدى بالتالي إلى تعاظم أدوارها في أذهان العمال.

جــضعف الاهتمام بالجانب السياسى (تقضيلات وتوقعات العمال)، فقد أهتم الجهاز الإدارى بالنشاط الاقتصادى دون أن يدعم أو يُفعَّل أو ينتبه إلى توقعات وتقضيلات واحتياجات العمال، وضعف هذا الاهتمام قــد أدى إلى ممارسة العمال (من خلال النقابة) للعديد من الـضغوط الـسياسية متمثلة في إضرابات وإعتصامات للحصول على العديد مـن المزايبا المادية والعينية، والتي قد تكون مبالغ فيها، وقد ساعد على ذلك التغير القوى في المناخ السياسي العام وحجم الحرية غير المـسبوقة الـذي تمتعت به القوى العاملة بعد الثورة (يناير ٢٠١١)، وهــذا مـن أهـم المتغيرات التي يجب على إدارة الشركة الانتباء إليها والتعامل معها.

د- غياب المعلومات الإدارية الهامة عـن العـاملين مثـل المـصلحة المشتركة بين العمال وإدارة الشركة- ظروف المنافعة- الإيرادات- الضغوط التي تتعرض لها....الخ. وهو ما يطلح عليه الثقافة المؤسسية (التنظيمية) فغياب الثقافة المؤسسية عن أذهان ووجدان العمال سواء تلك المتعلقة برسالة ورؤية وقيم وأهداف الشركة أو تلك المتعلقة بنواتج الممارسات الإدارة مثل التكاليف والإيرادات وظروف المنافسة والمصلحة المشتركة بين العمال والإدارة وضغوط الجهات الخارجية، ومزايا الأجور والحوافز التي يتمتع بها العمال في الشركة عن غيرهم في الشركات المماثلة، كل ذلك أدى إلـي ضحف ثقـة العمال في الإدارة.

- ٢/٢ ومن أبرز التصرفات الخاطئة التي يمكن أن ترتكبها الإدارة في هـــذا
   الشأن:
- أ- الاستجابة الفورية لطلبات النقابة دون دراسة أو تحليل ودون ربطها بالموارد التي يقدمها العمال وأيضا إيرادات الشركة.
- ب- اللجوء إلى بعض الأساليب التأديبية العقيمة في التعامل مع قيادات العمل النقابي مما قد يصعد من شعور العمال العدائي تجاه الإدارة، ويعظم في نفس الوقت من قدر قيادات النقابة لدى العمال.
- جــ تصعيد الخلاف العياسي إلى درجة الخلاف الشخـصى بـين مجلـص الإدارة واللجنة النقايية.
- د- تصدى عدد من القيادات- ممن تتقصهم الخبرة أو تقادمت لديهم أساليب الإدارة- للتعامل مع الإضرابات أو الإعتصامات، سواء قبل حدوثها أو أثدائها أو بعدها، فهناك العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها التعامل مع الإضرابات عند حدوثها وأيضا هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لمنع حدوث مثل هذه الإضرابات أو على الأقل الحد منها سواء على مستوى التكرار أو الحدة.
- هـ عدم التعامل الفورى في تفعيل قنوات الاتصال والتواصل مع العاملين. خاصة فيما يتعلق بمشاركة العمال للإدارة في تحديد الأهداف والخطـط والتعامل مع بعض المشاكل الإدارية.

# الفصل الثالث

أدوار الجهاز الإدارى للتعامل مع وإحتواء الأشكال المتنوعة للسلوك السياسي داخل المنظمة

## الفصل الثالث أدوار الجهاز الإدارى للتعامل مع وإحتواء الأشكال المنتوعة للسلوك السياسي داخل المنظمة

#### يتم ذلك من خلال:

#### أ- بناء جسور اتصال وتواصل مع العاملين:

- الصلات القوية مع العاملين هي لحد أهم آليات مجلس الإدارة في بناء جسور
   تواصل معهم بما يمكنه من إدارة علاقته بهم بكفاءة وفاعلية.
- أن مجلس الإدارة لا يستطيع أن يعتمد في هذه الصلات على وسطاء وإنما يحتاج إلى بناء صلات قوية مباشرة بالعاملين.
- وإنه بغير تلك الصلات المباشرة، تقد الإدارة المبادأة في العلاقة مع العمال،
   وتنقل تلك المبادأة إلى أيدى آخرين (في هذه الحالة النقابة العمالية) مما يفرض على الإدارة التعامل بمياسة ردود الأفعال.
- وأن أهم مقتضيات النجاح في بناء جسور الاتصال مع العاملين أن تحرص الإدارة على استمرارية العلاقات معهم وانتظامها (لا انتظار أن تحتدم المواقف فتبحث عن طريقة لإطفاء الحريق).
- من المهم أيضا أن يشعر العاملون أن الإدارة مخلصة في حرصها على
   التواصل معهم (الثقة) وأنها فعلا قريبة وتشعر بهمومهم وتشاركهم
   أحاسيسهم، وهذا لا يتأتى إلا إذا كانت الإدارة مخلصة حقا في ذلك الحرص.
   ب- محتوى الصلات الإرجابي مع العاملين:

- أول ما تحرص عليه الإدارة عند التواصل مع العاملين هو التأكيد على الموقف الواحد والمصلحة المشتركة وعدم الدخول في صدامات وتناقضات مع العمال.
- توفير المعلومات الصادقة عن أوضاع الشركة الاقتصادية بدءً من الأجور والتكاليف إلى الإيرادات والأرباح وعلاقة ذلك بمدى أمكانية تلبية طلبات العمال وتحسين أوضاعهم المادية والعينية حاليا ومستقبلا.
- إيضاح الضغوط الخارجية التي تتعرض لها الشركة وتقرضها الجهات الخارجية مثل الأجهزة الحكومية، المستهلكون، الموردون....الخ). بمعنى إيضاح أن يد الإدارة ايست مطلقة في تلبية طلبات كل الأطراف.
- لِتباع الإدارة العليا لسياسة الباب المفتوح بمعنى الاستعداد للقاء أى من العاملين في أى وقت.
- إنباع منهجية الإدارة على المكشوف بمعنى وضع الحقائق كاملة أمام العاملين بل إشراكهم أحياناً في حل بعض المشاكل الإدارية.
- تمية الثقافة المؤسسية لدى العاملين بالدورات التتريبية سواء الداخلية أو الخارجية، بمعنى معايشة العاملين لفكر الإدارة.
  - جـ-إدارة الأزمة (الإضراب) من خلال المفاوضات والضغوط والمقايضات:
- تحرص الإدارة أثناء الأزمة على زيادة الاتصال بالعاملين لأعلى درجة حتى او شعرت أن العمال يمكن أن يسيئوا إلى الإداريين أو يهاجموهم.
- تحرص الإدارة على الاستفادة من شبكة العلاقات التي كونتها في الطروف العادية.
- تحرص الإدارة على التصرف في الأزمة كحكم يضبك بزمام الأمور لا
   كطرف فاقد لشعوره.

- إن كانت الإدارة هي فعلاً الطرف الذي يثور عليه العمال فقد يكون من المفيد في بعض المواقف إدخال أطراف وسيطة لديهم خبرة التعامل مع هذه المواقف، مع استمر ار التأكيد على أن الموقف ما زال تحت سيطرة الإدارة.
- وسواء دخلت الإدارة الأزمة كحكم أو كطرف، فإنها تباشر فوراً مفاوضات مكتفة مع العمال لمعرفة مطالبهم وخلفيات تلك المطالب، وكذا لمعرفة حدود الأزمة وحجم التهديد التي تشكله، وقد تخضع الإدارة أثناء تلك المفاوضات لضغوط شديدة من العاملين، كما وأن الإدارة يجب أن تضغط هي الأخرى عليهم، وتمارس الإقناع كما تبين عواقب الرفض، تتعاطف مع المطالب كما تشرح القيود العملية على تنفيذها.
- أثناء المفاوضات قد تدخل الشركة في مقايضات نوعية: اتركوا هذا المطلب الذي لا نستطيع تلبيته ، وستحقق لكم بدلاً منه مطلب آخر له أهمية مشابهه عندكم، وقد تدخل الشركة أيضاً في مفاوضات زمنية: اتركوا هذا المطلب أو جزء منه الآن وسنعطيكموه بعد ستة شهور مثلاً.
- عادة ما تلجأ الإدارة في مثل هذه الأزمات إلى تشكيل فريق لإدارة الأزمة،
   خاصة إذا أصبح من الواضح أن الأزمة قد تطول وتتطور..
- من المفيد عند إدارة أزمات متعلقة بالعمال أن يضم فريق إدارة الأزمة أفراداً
   منقهمين لأوضاع العمال ومتمتعين باحترام العمال وتقديرهم.

# القصل الرابع

كيف يتم بناء جسور التصال وتواصل وتفاعل مع العاملين؟ وما هي أهم آلياتها؟

## القصل الرابع كيف يتم بناء جسور اتصال وتواصل وتفاعل مع العاملين؟ وما هي أهم آلياتها؟

\*\* نتفهم الإجابة على هذا السؤال يجب أولاً تقديم نبذة بسيطة عن مفهوم
 الاتصال والتواصل والتعرف على محتوى الانتجاهات النفسية لدى للبشر.

#### • تعريف الاتصال:

هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والحقائق والآراء والمشاعر بين مرسل ومستقبل من خلال واحدة أو أكثر من وسائل تبادل المعلومات بما يفيد نقل المعنى المقصود والحصول على رد فعل.

ومن المعروف أن اختيار قناة الاتصال المناسبة يزيد من فاعلية عملية الاتصال.

#### • تعريف الاتجاهات النفسية لدى البشر:

هى المشاعر الداخلية التى يحملها الفرد تجاه الغير أو تجاه الأشياء أو الأحداث المحيطة به وقد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية، وهذه المشاعر هى التى تحدد الطريقة التى يتعامل بها الفرد مع الغير.

## وتتكون الاتجاهات النفسية من ثلاثة عوامل أساسية هي:

- الاتجاهات النفسية المعرفية: وتعكس المعتقدات والآراء المتوافرة لدى
   الفرد بشأن الأشخاص والأشياء المحيطة به.
- ٢- الاتجاهات النفسية العاطفية: وتعكس المشاعر العاطفية تجاه شخص
   أو حدث لو فكرة أو شئ معين في البيئة المحيطة به.
- ٣- الاتجاهات النفسية السلوكية: وتعكس النوايا السلوكية والنزعات التي تتكون لدى الفرد للتصرف بشكل معين في موقف معين أو حيال شخص أو حدث معين.
- ويناءً على ما سبق فإنه في حالة عدم رضاء الفرد عن عمله أو عن شئ فيه فإنه يقوم بواحدة من بدائل السلوك الخمس الآتية:
- المناقشة مع الرؤساء أو الزملاء: وهو بديل سلوكي بناء لأنه يؤدى
   إلى حدوث نتائج إيجابية وتحسين الأوضاع غير المرضى عنها.
- ٢- الحياد: وهو بديل سلوكى سلبى حيادى ناتج عن عدم رغبة الفرد فى إثارة المشكلات على أمل أن تتحسن مستقبلاً ومن ثم فهو يتجنب الصراعات والمشكلات التي يمكن أن تحدث فى بيئة العمل.
- ٣- الإهمال: وهو بديل سلوكى سلبى هادم لأنه يعنى قبول الفرد للظروف غير المرضى عنها بسبب اليأس من أمكانية الإصلاح.
- الانسحاب: وهو بديل سلوكى نشط وهادم لأنه يعنى ترك الفرد للوظيفة
   دون أن يترتب على ذلك تحسين للأوضاع.

- ه- الفقال: هو بديل سلوكي نشط جداً لأنه يعنى إصرار الفرد على تغيير
   الظروف غير المرضى عنها باستخدام العديد من الضغوط، وهو على
   استعداد للدخول في صراعات مستمرة إلى أن يحدث التغيير المطلوب.
  - \* والسؤال بعد هذا العرض الموجز هل يمكن تغيير الاتجاهات النفسية؟
- والإجابة تعم يمكن تغيير الاتجاهات النفسية لدى القرد من خلال عملية إقتاع يمارسها طرف آخر يقوم بتوجيه رسالة إقتاعية تحتوى على معلومات من المتوقع ان تؤدى إلى تعديل أو تغيير مشاعر القرد تجاه الآخرين أو تجاه أحداث ووقائع معينة من حالة عدم الرضا إلى حالة الرضا.
- وفى هذا الإطار أوضح "هرز برج" واضع نظرية العاملين فى الدافعية أن هناك عوامل دافعة تؤدى فى حالة توافرها إلى شعور الفرد بمشاعر الرضا وهى عوامل ترتبط مباشرة بطبيعة ومحتوى العمل الذى يؤديه الفرد مثل فرص الترقى، والنمو الوظيفى، ومحتوى العمل ذاته، وهناك عوامل وقائية تؤدى فى حالة توافرها إلى منع مشاعر الاستياء مثل ظروف العمل المادية والأجور والأمان الوظيفى.
- أيضا أوضحت إحدى الدراسات في مجال الالتزام الوظيفي للأفراد أن
   هذاك أربعة عوامل تؤثر بشدة في درجة هذا الالتزام هي:
- المنافع المادية التي تعود على العاملين نتيجة مساهماتهم في تحقيق أهداف الشركة.

- ٢- إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في عمليات صنع القرار.
- ٣- دعم الإدارة العليا لخطة مشاركة العاملين في عوايد الشركة.
- الاتصال الكثيف والواضح بين الإدارة والعاملين في الأهداف والخطط.
- وقد أوضحت دراسة أخرى أن أهم أساليب تدعيم السلوك الأخلاقي داخل المنظمات هي:
  - ان تقوم الإدارة العليا بتدعيم الالتزام بالسلوك الأخلاقي بين
     أعضائها مع توفير النموذج والقدوة في ذلك.
  - ٧- أن يتم تضمين السلوكيات الأخلاقية فى نظم ولويائح وإجراءات العمل وأن يتم تفعيلها بإثابة الملتزم وعقاب غير الملتزم مادياً ومعنوياً.
- ٣- أن تعتبر أخلاقيات العمل جزء من ثقافة المنظمة على كافة المستويات وفي جميع الوظائف ولا تقتصر على فئة أو مجموعة دون أخرى.
- وتأسيسا على ما سبق نقول أن بناء جسور اتصال وتواصل وتقاعل
   مع العاملين يرتكز على:

١ - التحليل الدقيق للوضع القائم من حيث:

- التعرف على الثقافة السائدة.
- التعرف على جماعات الرأى والتأثير.

- تحديد المشكلات والمسائل الملحة التي تشغل تفكير العاملين.
  - تحديد قادة جماعات العمل ومجموعات الرأى.

#### ٧- خلق مناخ عمل صحى من خلال:

- إظهار التقدير لكل الأفراد من العاملين الذين يتم التعامل معهم.
- امتصاص شكوك العاملين ومخاوفهم والتعامل بإيجابية تجاه هذه الشكوك أو المخاوف.
- إثارة رغبة العاملين في التعاون مع الإدارة في حل أي مشاكل أو معوقات.
  - تجنب الدخول في صراعات او خلافات شخصية مع أي من العاملين.
    - التعبير الدقيق عن الأفكار التي يتم طرحها.

#### ٣- التعرف على طلبات وتوقعات العاملين بدقه:

سواء تلك الطلبات المتعلقة بإدارة أعمالهم ووظائفهم أو تلك التوقعات المتعلقة بتحسين أوضاعهم الوظيفية والمادية وغيرها من توقعات أخرى.

#### ٤- بناء شبكة من العلاقات الجيدة:

خصوصاً مع من يملكون المعلومات وأصحاب القرار والتأثير على الغير وأيضا قادة الجماعات والرأى.

#### ٥- الاتصال الواضح والقعال للإدارة:

من حيث توقيت الاتصال وأساليبه ووضوح محتوى الرسالة وقدرة العاملين على استيعابها، فالمعلومات يجب أن تكون كاملة ومحددة المعانى، خالية من التعميم أو المبالغة، كما يجب أن تبتعد عن التسيط المغالى فيه.

### ٣- مشاركة العاملين في تحديد الأهداف ووضع الخطط ومنهجية التركيز على النتائج:

ويتطلب ذلك التعاون بين الرئيس والمرءوس، حيث يعطى للمرءوس فرصة للتعبير عن رأيه أمام مديره والتفاعل مع زملائه وإعمال فكرة لتحقيق ما شارك فيه من أهداف وخطط.

#### ٧- التوجه بالمرونة والعمل على تدعيمها ونشرها:

فالمرونة في عمليات الأداء تساعد على تخفيف ضغوط العمل وتدعيم الاتجاهات النفسية الايجابية، فهي تؤدى إلى ما يسمى "بالإزاحة الجانبية" للمهام أو الموضوعات أو المشاكل غير الضرورية والتركيز على كل ما هو جديد.

#### ٨- تعميق رسالة ورؤية وقيم وأهداف الشركة في نفوس العاملين:

وذلك من خلال ربط ما سبق بقيم ومعتقدات وثقافة الأفراد بما ينعكس أثره على سلوكياتهم واتجاهاتهم النفسية.

#### ٩- ترميخ التعاون بين إدارات الشركة:

#### من خلال:

- دعم العمل بروح الفريق وتفهم أعضاؤه لكافة جوانب العمل ومشكلاته.
  - نقل وتبادل المعلومات بأسلوب واضح وسليم ومتكامل.
    - التوجه بتكامل الأعمال بين إدارات الشركة وداخلها.

#### ١٠ - تقهم ظروف العمل وتقدير الأفراد:

إن الإدارة الجادة لا تعنى القمع أو القسوة أو الغباء فى التعامل مع الأفراد ولكنها تعنى التعامل مع المشاكل بتفهم وتقدير لمتطلبات العمل وظروف مرءوسيهم فهم أخوه وزملاء وليس عبيد أو أجراء.

والمقصود بذلك التعامل مع المشاكل بمنهجية وفكر وليس برد فعل وعنف حتى يمكن وضع الحلول المناسبة ومنع تكرارها.

#### ١١ - إثارة روح الابتكار وجعله مهمة كل العاملين بالشركة:

لما فى ذلك من اثر كبير على إعمال الفكر والانشغال بما هو ايجابى والبعد عن كل ما هو سلبى، خاصة إذا ما اقترن ذلك (روح الابتكار) بنظام تحفيز . تميز.

#### ١٢ - مخاطبة العواطف بغرض الاهتمام بالرسالة التي يراد توصيلها:

بالرغم من أن مخاطبة العقول هي الوسيلة الفعالة للغهم ولتكوين المعتقدات التي تساعد على ترسيخ مضمون الرسالة في الأذهان، ألا أن (٣٧)

مخاطبة العواطف إلى جانب مخاطبة العقول تجعل المتلقى يهتم بما تقوله خاصة إذا كانت مخاطبة العواطف تتبع من عواطف أخرى موجودة بالفعل وصادقة.

#### ١٣ - المصارحة والمكاشفة:

بمعنى سهولة ويسر تتفق المعلومات داخل الشركة بحيث يتسنى · لمساهميها وعامليها معرفة وضعها في السوق ومركزها المالي إلى غير ذلك من أمور أخرى.

\*\* أما عن آليات بناء جسور الاتصال والتواصل الفعال فيمكن إيضاحها فيما يلى:

 ١- الآلية الأولى: تكوين ارتباط عاطفى (مشاعر ايجابية) بين إدارة الشركة والعاملين بها:

من المعروف أن المشاعر (الدوافع) ألوى من العقل، فهى -كما مسق إيضاحه- تشكل وتؤثر على فاعليات اللقاء والسلوك بين العامل ومديره وهذه المشاعر أو ما يسمى بالارتباط العاطفى يرتكز على مكونات أربع هى:

الثقة: تعتبر الثقة قولم اقتتاع الفرد وارتباطه العاطفي بإدارة الشركة،
 ولبناء الثقة بجب على إدارة الشركة ايس فقط الوفاء بالتزاماتها السياسية
 تجاه الأفراد وإنما أيضا قراءة توقعاتهم والعمل على تلبيتها قبل طلبها.

- التمسك بمكارم الأخلاق: وهي أحد المكونات الرئيسية في النقافة التنظيمية الشركة والتي تقوم على وفاء الشركة بوعودها تجاه العاملين والتعامل معهم باحترام ولياقة، والاهتمام بشكاواهم والعنل على حلها في أسرع وقت والاعتذار والإصلاح الفوري لأي خطأ يصدر من إدارة الشركة تجاه عامليها.
- الاعتزاز بالانتماء إلى الشركة: وهى أيضا أحد مكونات الثقافة
   التنظيمية والتي يتم غرسها في نفوس العاملين من خلال الثقة والتمسك
   بمكارم الأخلاق.
- الحماس (الدافعية): يتولد الحماس من القناعة والاقتناع بما تقدمه الشركة لعامليها وما ترسب في ذهن كل منهم من صورة ذهنية ايجابية لها، ومن المعروف أن العامل المتحمس هو خير ممثل للشركة لدى عملائها وأطراف التعامل الأخرى.

 ٧- الآلية الثانية: إيجاد نوع من الترابط والتعامل والتعاون بين كياتات الشركة ذاتها وبينها وبين النقابة العمالية وأعضاء مجلس الإدارة المنتخبين.

نقول ببساطه أن هذا الترابط والتكامل أصبح الآن منهجية عمل لكثير من الشركات الناجحة، فهو مانع الصراع السلبى بين الكيانات التظيمية وهو الضامن لحسن الظن والثقة بالأخرين، فتكامل الأعمال تعنى أن جودة المخرج مسئولية الجميع إدارة ونقابة وجماعات عمل وعاملين.

 ٣- الآلية الثالثة: التقييم المستمر والتدخل الايجابى لتعديل السلوكيات والتحقير المتميز آليات ضرورية لإعادة استثمار الطاقات البشرية:

بمعنى أن التقييم الدورى للأداء وما يترتب عليه من إجراءات تصحيحيه وأخرى وقائية مانعة لتكرار الأداء السلبى، والتنخل الايجابى الفورى لتعديل السلوكيات التى لا تتفق مع الثقافة التنظيمية للشركة، وما يدعم كليهما من نظام تحفيز متميز، لابد وأن يؤدى إلى إعادة استثمار الطاقات البشرية وتحويلها إلى "ميزة تنافسية" لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين.

٤- الآلية الرابعة: وضع نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية يتضمن أدوار استراتيجية وسياسات واضحة وإجراءات عمل محدده ووثائق ودوره مستنديه مبسطة:

#### يؤدى ذلك إلى:

- تعظیم أدوارها تجاه العاملین ومن ثم تتفرغ النقابة لعملها الأساسي كشریك مكمل وداعم لإدارة الشركة لتحقیق أهدافها.
  - قيادة التغيير والتطوير في أنظمة الشركة وهيكلها الوظيفي.
    - إعادة بناء هيكلة العمالة وجماعات العمل والرأى.
      - تتمية القادة على أمس إدارية صحيحة.
  - إعادة بناء هيكلة الأجور والحوافز بما يتوافق مع المتغيرات الحالية.
- بناء أنظمة علاج وتكافل وإعداد برامج ثقافية ودينية وترفيهية (رحلات وندوات) تابى رغبات كاقة العاملين وتطلعاتهم.

- تقديم بعض الأفكار التى تزيد من أواصر الاتصال والنواصل بين العاملين
   والإدارة وتعظم من نظرة التقدير والاحترام ادى العاملين تجاه الإدارة
   نذكر منها على سبيل المثال:
- تفعیل فکرة العامل المثالی سواء علی مستوی کل نشاط أو علی مستوی الشرکة، ویفضل فی البدایة أن تکون دوریة (شهریة، أو کل ۳ شهور) ثم
   سنویة، مع اقترانها بمنح حافز کبیر وقوی للعامل المثالی.
- فكرة المانقى الشهرى للشفافية والمصارحة والذى يتضمن ما تم تخطيطه
   من أهداف وما تم إنجازه منها وأسباب ذلك وما هو مطلوب ازيادة فاعليه
   الأداء....الخ.
- الاحتفال الجماعى بالمناسبات الدينية من خلال مبادرة الإدارة بعزومة العاملين ولو على دفعات متتالية، أو تقديم بعض المزايا العينية في تلك المناسبات.
- الاحتفال الشهرى بالمناسبات الاجتماعية ومشاركة الإدارة للعاملين بالتهنئة مثل مناسبات أعياد الميلاد للعاملين أو مناسبات زواجهم أو زواج أنبائهم....و هكذا.
- الاحتفال بتكريم أو لاد العاملين المتميزين في الشهادات العامة أو الجامعية.
  - إنشاء أو تدعيم الأنشطة الرياضية خاصة الجماعية منها.
- الإعلان عن مسابقات بين العاملين لتقديم أفكار متميزة تقيد العمل أو تساعد على حل بعض المشاكل الإدارية في مقابل تكريم متميز الأفضل فكرة أو بحث قابل التطبيق.

#### القصل الخامس

أهم القرارات الإستراتيجية والسياسات التى يجب أن تتبعها الشركة لمنع أو الحد من تكرار المشكلة السياسية

تكرار المشكلة السياسية (الإضرابات و الإعتصامات)

#### القصل الخامس

# أهم القرارات الاستراتيجية والسياسات التى يجب أن تتبعها الشركة لمنع او الحد من تكرار المشكلة السياسية (الإضرابات والإعتصامات)

- إعادة الهيكلة التنظيمية بمنهجية التكامل بين الأنشطة الرئيسية وداخلها مع تفعيل أدوار فرق العمل واستحداث أو تعظيم أدوار إدارة "العلاقات الصناعية" بما يضمن إيجاد علاقة اتصال وتواصل دائم مع كافة العاملين كما يتيح لها التعرف على مشاكلهم والعمل على حلها فورا وأيضا توقعاتهم والتعامل معها أدارياً.
- التحليل الدقيق لهيكلة العمالة خاصة من حيث درجة الانسجام والتفضيلات والتوقعات، فالعمال ليموا بالضرورة طرف واحداً منسجما في تفضيلاته وتوقعاته فالتفكير في هذه المجموعات كأطراف لا ينفي أذن أن تنقسم هي داخلها إلى أطراف جزئية ذات تفضيلات وتوقعات وتوجهات متنوعة ومختلفة عن بعضها البعض، ومن خلال ذلك يكتسب الجهاز الإداري النظرة الثاقبة والحساسية الكافية التي يستطيع بها التعرف على خريطة الأطراف والتكتلات والتحالفات في الشركة لا فقط في إطارها العام وإنما أيضا في تفاصيلها الدقيقة، ويستطيع من خلال ذلك التخطيط المستقبلي أيضا في تفاصيلها الدقيقة، ويستطيع من خلال ذلك التخطيط المستقبلي

لمواجهة ما قد يستجد من سلوكيات سياسية، ووضع سياسات مناسبة للتعامل معها.

- إعادة بناء هيكل العمالة بما يسمح مستقبلاً بإعادة بناء جماعات الرأى
   والضغط وإفراز صف ثان لقادة جماعات العمل وغيرها من تتظيمات.
- إنباع منهجية الإثراء الوظيفى بما يؤدى إلى رضا شاغل الوظيفة بمهامها
   الثرية وما يعقبه من تعويضات مادية، وفى نفس الوقت، لا يتبقى له
   مساحة زمنية كافية للانشغال بملوكيات سلبية أخرى.
  - إنباع مفهوم الإدارة بالأهداف سواء على مستوى الشركة أو الأنشطة الرئيسية والفرعية بها مع الأخذ بمنهجية الإدارة على المكشوف من خلال مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط وعرض نواتج الأداء المحققة وأسبابها وكيفية تدعيم الإنجازات الايجابية وإجراءات التعامل مع السلبي منها وضرورة الأخذ بسياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة لأي عامل للتعيير عن رأيه ومشاكله في اي وقت لمديره المسئول، مع ضرورة إظهار المدير لمشاعر الاحترام والتقدير لذلك والعمل الإيجابي تجاه ما يعرضه العامل من آراء أو مشاكل.
  - المبادرة والمبادأة من قبل الجهاز الإدارى فور استشعار حالة من القلق أو
    التذمر بين العاملين أو فئه منهم، بعقد لقاء جماعى بعد التعرف على
    أسبابه أو مطالبهم للاستماع إليهم وتقديم الحلول المناسبة أو استخدام
    أسلوب التفاوض بما يحقق الموازنة بين مطالبهم ومكاسبهم وما يقدمونه
    من موارد، أى استخدام أسلوب الفعل بدلاً من أسلوب رد الفعل.

القصل السادس

أسرار التفاوض الفعال

## الفصل السادس المعال المعال

#### ١- مقدمة:

يتحدث الكثيرين في عمليات النفاوض عن مبدأ "المكسب المتبادل" - Win & Win وهو في الواقع أمر غير حقيقي لأن كل طرف يسعى فسى كثير من الأحيان، إلى نفس الهدف الذي يسعى إليه الطرف الآخر، وإنما يمكن أن نصف تعبير "المكسب المتبادل" بأنه شعور - مجسرد شعور - متبادل بالمكسب، لأن كل طرف في عملية النفاوض يعلم أنه يجب عليه أن يتنازل عن شئ - غير مهم في نظره - في مقابل الحصول على شئ أكثر أهمية في اعتقاده.

والسؤال - هل تحقيق نلك الشعور "المكسب المتبادل" يبدو مستحيلاً؟ والإجابة لا إذا تم الالتزام يقواعد التفاوض الفعال.

٧- قواعد التقاوض القعال:

١/٢ - وَسَع مجال المناورة:

فلا تسمح بوجود قضية ولحدة فقط على مائدة النفاوض، فوجود قضية واحدة مطروحة النقاش، يعنى أنه لابد من وجود فائز وخاسر، لدا يتعين على المفاوض أن يطرح قضية أخرى ليوفر جوا للمساومة ويفسم مكاناً للمناورة.

فعندما اعتقل مكتب المباحث الفيدر الية الأمريكية (جنادى زاخاروف) عضو الوقد السوفيتى فى الأمم المتحدة بتهمة التجسس، عسرض الاتحساد السوفيتى صفقة المقايضة: (دانيلوف) مقابل (زاخساروف)، وكان السرد الأمريكي "لا مجال للمقايضة" وانتهت المفاوضات.

ونظراً لأن المفاوضون الفعالون يعرفون كيسف يفوزون فسى المفاوضات مع جعل الطرف الآخر يشعر ويحس أنه قد فاز أيضا، فقد اقترح (هام رئيس فريق المفاوضات الأمريكي) على السوفيت أن يوافقوا أيضا على إطلاق سراح المنشق السوفيتي (يوري ارلوف) وزوجته بالإضافة إلى (دانيلوف) في مقابل (زلخاروف) وتمت الصفقة.

#### ٢/٢ - استخدام عنصر المبادأة والمخاطرة المحسوبة:

وذلك بالتضحية الظاهرية بشئ ما للحصول على المبادأة مع تحمل قدراً من المخاطرة المحسوبة، فقد يحتفظ الخصم بالشئ الذى تم التضحية به ثم يمتص المبادأة، وهي عنصر هام في التفاوض، فمن الأفضل بالتأكيد أن تقود المفاوضات بناء على مخاطرة محسوبة بدلا من أن يقودك الخصم إلى حيث يشاء هو.

٣/٢- استقدام مناورات الافتتاح:

وتتلخص في:

#### 1/٣/٢ - طلب أكثر مما تتوقع:

حتى يتاح لك مجال أوسع للتفاوض وأيضا تبعد الطرف الآخر عن الإحساس بالخسارة، كما وأنه قد تحصل فعلا على ذلك وأخيرا فيان طلبك لأكثر ما تتوقع، يرفع من القيمة الظاهرية لما تقوم بعرضه، وعندما تسضطر إلى تقديم تتازلات، فإنه يمكنك أن تطلب مقابلاً لذلك.

#### ولكن ما هو مقدار الزيادة التي يتعين عليك طلبها؟

يجب عليك أو لا أن تحدد هدفك ثم تقدم عرض يتخطى هدفك بقدر ابتعاد ما يقدمه لك الطرف الآخر عن هذا الهدف.

#### ٢/٣/٢ لا تقل نعم أبداً للعرض الأول

قد يكون لك تصورات مسبقة لما يمكن أن تحصل عليه، فـــاذِا كـــان العرض يفوق ما تصوراته فإنك عندئذ تجد ما يغريك بقبوله، تجنب الإغراء، ولا تضع تصورات مسبقة، أرفض مقترحات الطرف الأخر وعروضه مبدياً دهشتك وإحجامك، فعندئذ يكون الطرف الأخر على استعداد لتقديم تنازلات.

#### ٣/٣/٢ كن باتعاً متمنعاً ومشترياً متمنعاً

لأن المشترى إذا رأى أنك متحمس البيع فسوف يخفض عرضه، وإذا تمنعت سوف يسعى لتقديم عرض أعلى لإتمام الصفقة... وهكذا تصبح قلدراً على توسيع نطاق التفاوض حتى قبل أن تبدأ، ٢/٤- مناورات المرحلة الوسطى للتفاوض:

وتتلخص في:

٢/٤/١ - الضغط بدون مواجهة:

ومن الأساليب المتبعة في هذا المجال مناورة "السلطة الأعلى"، حيث يتعين عليك أن تصل بالمفاوضات إلى أقصى ما تستطيع، شم تحجم عسن الموافقة بحجة وجوب إحالتك الأمر إلى "سلطة أعلى" قد تكون حقيقية أو وهمية، ثم تأتى في اليوم التالى بأنباء محزنة فحواها أن السلطة الأعلى تصر على مزيد من التتازلات وهكذا، بمعنى أن تلعب لعبسة "الطيب والسشرير" فالطيب أنت الذي تريد أن تتهى الصفقة والشرير هو السلطة الأعلى التسي تصر على المزيد من التتازلات من الطرف الآخر.

والسؤال كيف تتفادى الوقوع فى فخ السلطة الأعلى من قبل الطرف الآخر؟

وضح من البداية أن يكون الطرف الآخر هو صاحب القرار فى الموافقة النهائية على الاتفاق، وعظم من مكانتهم وأبعث روح الأنانية عندهم حتى يدعوا إنهم قادرون على الموافقة أو التأثير على السماطة الأعلم إن وجدت.

#### ٢/٤/٢ النقلة الإجبارية:

لا نقابل العروض المقدمة من الطرف الأخر بعروض مضادة محددة الأرقام، وإنما قابل ذلك بقولك "عليك أن تقدم لذا أفضل من هذا" ثم ألمذ (٥٠)

بالصمت حيث يتبعها النقلة الإجبارية، حين يجبر الطرف الآخر على التحرك تحاهك بتقديم تناز لات كبيرة بمجرد صدور هذه العبارة.

وإذا فرض أنك واجهت مثل هذه العبارة فعليك بالرد "إلى أى مــدى تريدون أن أحسن من هذا العرض ثم لذ بالصمت إلى أن يتحــرك الطــرف الآخر تجاهك.

#### ٣/٤/٢ التظاهر بالضعف:

الغباء التفاوضي (التغابي) هو قمة الفاعلية والدنكاء. يظن بعض الأفراد أن التفاوض الفعال يعنى العدوانية والثقة الزائدة بالنفس، ولكن ما يفعلونه هو أنهم يضعون أنفسهم في زاوية صعبة، فهم لا يستطيعون بذلك استخدام العديد من المناورات سالفة الذكر (مناورة الطيب والشرير ومناورة السلطة الأعلى).

إن تظاهرك بالصمم أو الضعف أو الغباء يتيح لك ادعاء "إنك لم تفهم وتحتاج لمزيد من المعلومات أو الوقت قبل أن تتخذ قراراك" كما يزيل جـــو المنافسة من ميدان المغاوضات.

#### ٢/٤/٤ - دع الآخرين يلتزمون أولا:

فترك الآخرين يلتزمون أولا ضروري للأسباب الآتية:

أ- العرض الأول قد يكون أكثر بكثير مما توقعت.

ب- يؤدى ذلك إلى تقييد عرض الطرف الأول، حيث يصعب عليه التراجع
 بعد تقديم العرض.

#### ٢/٤/٥- النقود ليست كل شئ:

النقود ليست أهم عوامل التفاوض، أحيانا تكون قيمة الصلعة أو الخدمة موضع التفاوض أكثر أهمية، غالبا ما يكون المشترون على استعداد لدفع المزيد مقابل أشياء ذات قيمة مضافة مثل جودة المنتج والشروط التسى تعرضها وخبرتك وسمعتك والضمان الذي تقدمه، فإذا كنت بائعا لا تفترض أن السعر هو أهم عنصر في ذهن المشترى حتى عندما يعترض على السعر، فريما كان اعتراضه مجرد مناورة.

#### ٢/٤/٢ - استخدام ضغط الوقت لمصلحتك:

فإن كانت أمامك مهاة محددة لعقد الصفقة، فإنك لابد وأن تزداد مرونة كلما اقتربت المهلة من نهايتها حتى لا تقع فى شرك تقناص اللحظة الأخيرة"، ويجب ألا يعلم الطرف الآخر أنك محكوم بوقت محدد لإنهاء المفاوضات لكى لا يحتفظ ببعض القضايا المعلقة لحين اقتراب الوقت المحدد من نهايته للضغط عليك لتقدم تنازلات اللحظات الأخيرة.

وإذا كان الطرفان يواجهان عنصر انتهاء الوقت معا، فعليك إعداد قائمة بما ترغب فيه وبالضغوط المحيطة بــ وقائمــة أخــرى بخيــارات وضغوط الطرف الآخر حتى تشعر بمدى قوة موقفك تجاه خصمك والا تقبل مطلقا قول الطرف الآخر "منعود لمناقشة نلك الحقا".

أيضا يزيد احتمال تقديمك تنازلات كلما طالت مدة مفاوضاتك، قاوم هذا الإحساس وأنسى أى وقت أو أموال استثمرتها فى المفاوضات حتى تلك اللحظة واعتبر دائما أنك تبدأ من جديد، واسأل نفسك هل كنت مسأقبل هذه الشروط المفروضة لو كانت المفاوضات سريعة وقصيرة.

ومن الأساليب التي تقاوم بها ضغوط طول الوقست، أسلوب قطسع الوقت، باستخدام أي عذر لترك مكان المفاوضات ولو لمدة دقيقتين لاسترداد أنفاسك و لإنعاش حواسك.

ومن أمثلة ذلك إصرار المشترى على التسلم خلال أسبوع وهو يدرك استحالة ذلك، وذلك الضغط على الباتع لتقديم تخفيضات أو تعويضات مقابل ذلك. والمتعامل مع ذلك يتم رفض ما أصر عليه المشترى وإيضاح مناوراتك واستخدام مناورة السلطة الأعلى الرفض طلبه، واجعل سياستك الدائمة "أن لا تعطى شيئا دون مقابل".

#### ٧/٥- مناورات الختام:

وهى مناورات غير أخلاقية، الهدف التعرف عليها والعمل علمى إيطال مفعولها وهى:

#### ٢/٥/١- الشرك:

حيث يخترع الطرف الآخر قضية زائفة ويستخدمها للحصول على المزيد من التتازلات.

#### ٢/٥/٢ الخطأ المتعمد:

وهو نوعان:

النوع الأول: تعمد الباتع عدم تسجيل أحد بنود الاتفاق لصالحك (وهو معلوم لك جيدا)، ليبدو الأمر أنه سهو غير مقصود وذلك بغرض إحراجك ووضعك في موضع تقارض ضعيف.

النوع الثانى: السؤال الخاطئ الذى يؤدى إلى النزام بالتعاقد أو الشراء، كأن يسأل الباتع "إذا قررت الشراء فهل يمكن أن يكون التسليم فى مثل هذا البوم من الأسبوع القادم؟"، لتأتى الإجابة "لا، لابد وأن استلم الآن". ويستلزم الأمر هنا البقظة عند سماع السؤال والفطنة فى الرد عليه مثل "لا بأس من الاستلام فى الأسبوع القادم، إذا كنتم ستقدمون خصما كبيرا جدا يستحق هذا الانتظار وعدم الشراء من مكان آخر".

#### ٢/٥/٢ التقول:

حيث يقول لك الطرف الآخر ما لم تقله، كأن يرسل البائع إلى أحد المشنرين ما نصه انظرا لعدم تحديدكم الطراز المطلسوب فسسوف نرسل الطراز الفاخر، ما لم يصلنا ردكم خلال عشرة أيام". ويتطلب هذا النوع من المسلوك الحسم المسريع في كلمات هلائة ومهنبة كأن تقول الترجوا أن يجسرى التعامل بأسلوب أخلاقي واضح إذ أن كلمة فاخر لم تحدد أبدا نوع الطراز أو قيمته".

#### ٢/٥/١- التصعيد (محاولة تغيير الشروط):

قد يعمد الطرف الآخر بعد توقيع الاتفاق إلى طلب المزيد إذا أحسس باضطرارك القبول ولحتياجك الشديد لما في حوزته. إذا واجهت ذلك فعليك بالتصعيد بقولك "دعنا نعود للتفاوض من جديد حيث أننى لم أكن راضيا عما تم الاتفاق عليه" أو تتعال بالمعلطة الأعلى، كما يمكنك القهديد بالانسحاب.

#### ٢/٥/٥- التشتيت:

مثل ثرثرة الطرف الآخر وصوته العالى، فلا تقلق لذلك فإن أصحاب الصوت العالى هم أكثر المفاوضين لتقديم تنازلات.

كما لا تثنت نفسك بحساب النسب المئوية المكاسب، فإن خصم لا تثبت نفسك بحساب النسب المئوية المكاسب، فإن خصم المناب المناب المؤلف المناب ال

#### ٢/٥/٢ - قناص اللحظة الأخيرة:

تمثل الفترة الأخيرة من المفاوضات فرصة سانحة لمحاولة خطب النتازلات ومن أكثر المناورات الختامية شيوعا "مناورة القضمة" وهي طلب لتتازلات يطرح في الدقيقة الأخيرة وترقيتها هو أخطر ما فيها، لأنها توجسه في توقيت يكون فيه المفاوضون قد تخلوا عن حدرهم وحرصهم تمامها، وتستخدم القضبة على أن أفضل وجه بطرح الأمور التي لا يكون للطرف الأخر استعداد للموافقة عليها في المراحل الأولى للنفاوض، وإذا واجهت مثل

ذلك فعليك أن تبتسم قائلا "إنك ترى الاتفاق في غاية العدالة و لا داعى لطلب المذيد"، ويعد ذلك أحد أنواع الشرك.

#### ٧/٥/٢- تحجيم التنازلات:

فعندما تكون فى سبيلك إلى إنهاء المفاوضات، لا تعط تنازلاً أكبر من تنازلك السابق أو مساويا له، لأن ذلك يشجع الطرف الآخر على مواصلة طلب المزيد دون أن يقدم مقابل لذلك.

#### 1/0/4 إظهار القدرة على الاسحاب:

وهو من أقرى الأسلحة التفاوضية خاصة إذا أحس الطرف الأخر بقدرتك على الانسحاب في أى وقت وبعد أن تكون قد غرست فيسه شمعورا عميقا بأهمية العرض المقدم منك.

#### ٣- مصادر قوة التفاوض:

القوة هي القدرة على التأثير في الطرف الآخر وأهم مصادرها: ١/٣- المهارة التفاوضية:

بمعنى معرفة الأساليب التقاوضية التي يتم استخدامها وتوقيت كل منها.

#### ٣/٧- حجم المعلومات وعمق الخبرة ودرجة الثقة بالنفس (القوة الذاتية):

خاصة فى المواضيع المتعلقة بالتفاوض وما يسر تبط بها، أيضا المعلومات عن الطرف الآخر من التفاوض.

#### ٣/٣- القوة الشرعية:

وتتمثل في:

- الألقاب والمناصب والمراكز العليا ووضعها على مائدة التفاوض وبطاقات التعارف.
  - التفاوض في مكتبك الفخم.
  - أمر السكرتيرة بحجب الاتصالات الهاتفية أثناء عمليات التفاوض.
    - إذا تطلب الأمر ركوب سيارة فلتكن سيارتك.

#### ٣/٤- قوة المنفعة (القائدة):

حيث يزداد حماس الطرف الآخر في إيرام الصفقة أو التعاقد معـك إذا أدرك أنه ينال منك فضلا لا يمنحك إياه.

#### ٣/٥- القوة القهرية:

فإذا لم يوقع الطرف الآخر اتفاقا معك فإنه سيفقد مكاسب كبرى.

#### ٣/٣- قوة الموقف:

فقد يهب الموقف كل القوة لطرف دون الطرف الآخر، فــاإذا كنــت تحاول أن تسترد شيئا ولكنك فقدت الإيصال الدلل على ذلك، تكون القوة هنا في جانب القائم على عملية التسليم.

#### ٧/٧- قوة العزيمة والخبرة:

وهى مؤثرة على للطرف الآخر، ويجب عدم سماحك للطرف الآخر باستخدامها إذا ما أدركت توافرها فيه.

#### $-\Lambda/$ ۳ مزيج القوى:

وهى استخدام أكثر من مصدر من المصادر المسالفة المذكر في التفاوض مثل استخدام قوة العزيمة في الإقناع والقوة الشرعية في التأثير على الطرف الآخر.

#### ٤- أتماط المفاوضين:

الفهم لهذه الأنماط وأساليبها وكيفية التعامل معها، لها أهمية بالغة في التفاوض الناجح خاصة إذا استطعت تكييف نمط شخصيتك لمقابلة تفضيلات الطرف الآخر. وأهم هذه الأنماط:

#### 1/٤ - المفاوض الواقعي (العملي):

- حساس تجاه الوقت، يريد المعلومات مباشرة ولا يميل للأحاديث الهامشية.
- منظم ويميل إلى الرمسمية ومقابل في التفاوض من أجل الفوز بأفضل
   الشروط وبأقل ثمن دون النظر لاحتياجات الطرف الآخر.
- عند التفاوض معه لا تضيع وقته في الثرثرة أو التفاصيل المملة، بل بادر إلى اتخاذ قرارات سريعة مبنية على المعلومات والحقائق المباشرة.

#### ٢/٤- المفاوض الانفتاحي:

- انفعاليون بشدة حيال بعض الأمور، وقادرون على اتخاذ القرارات فــورا في موقع العمل.
  - يتحولون عند التفاوض إلى نمط الأم الرءوم ذات الأحاسيس المرهفة.

 عند التفاوض معه حاول استثارة حماسه تجاه المــشروع الــذى تقدمــه وأجعله فى حالة استعداد لأخذ قرار سريع مبنى على حماسته.

#### ٤/٣- المفاوض الودود:

- يمتاز بحب الناس والتصرف بطريقة عاطفية تجاههم، ويحتاج للاطمئنان
   قبل التصرف.
  - يتسم بالبطء في اتخاذ القرارات ويكره البيع والشراء تحت ضغط.
  - يتحول في حالة التفاوض إلى عنصر تهدئة الإسعاد كل الأطراف.

#### ٤/٤ - المفاوض التطيلى:

- لا يقتتع بعرضك حتى يعرف كل التفاصيل ولذلك فهو يتسم بالبطء الشديد
   في اتخاذ القرار.
- لا يحب الضغط أو الدفع في التفاوض وهو يريد كل شئ محدد وفي مكانه تماما.
- عند التقاوض معه أحرص على إعطاء أقل التفاصيل الممكنة عن العملية محل التقاوض حتى تعطى لنفسك فرصة الرد على تحليلاته واستفساراته الكثيرة.

#### ٥- المأزق التفاوضي والإنقاذ:

ينشأ المأزق التفاوضي متى استمر الطرفان في المناقشة والتفاوض بلا نتيجة، والإنقاذ إدخال قوة دافعة مثل:

١/٥ تغيير آلية التفاوض: مثل تغيير بعسض الأفراد أو طلب
 استراحة أو استكمال المناقشة على غذاء عمل..الخ.

٣/٥- تتحية النقطة محل الخلاف جانبا مع مواصلة التفساوض فـــى القضايا الأخرى القابلة للمناقشة، ويتسوية هذه القضايا يصبح لدى الطسرفين قدر أكبر من المرونة تجاه النقاط التي سبق وأن هددت بإلغاء التفاوض.

٣/٥ إشراك طرف ثالث محايد إذا وصلت المفاوضات إلى نقطـــة لللا عودة، ليتولى عملية الإتقاذ، على أن يكون له القدرة على دفع الطـــرفين إلى القرار أو الاتفاق.

القاف التفاوض إذا وصلت المفاوضات إلى طريق معدود و لا يوجد في الأفق سبيل لاتفاق الطرفين، وقد يتطلب الأمر هنا اللجدوء إلى التحكيم سواء من خلال فرد أو هيئة مختصة بأعمال التحكيم فـــى مواضـــيع التفاوض.

القصل السابع

الإدارة على الكشوف

#### الفصل السابع الإدارة على الكشوف

#### • مقدمة:

الحقيقة الوحيدة في عالم الأعمال التي لا يختلف عليها اثنان، هي أن كل شركة تهدف إلى تحقيق أكبر نسبة من الأرباح، لكسى تتطور وتتمو، وتزيد حصتها من السوق المحلى، ثم تتوسع إلى الأسواق الخارجية، فتزيد من قيمة أصولها وتساهم في تتمية مجتمعها، وتحقق حياة مستقرة للعاملين فيها، في ظل مناخ عمل مناسب.

ولهذا فإن تلك الشركات نتمنى أن تحظى بأفضل الكفاءات البــشرية المتوفرة في مجتمعها، على أمل أن يبذل هؤلاء العاملون أقــصىي جهــودهم لإنجاح الشركة. إلا أن تلك الشركات التي تسعى لنوظيف أفضل الكفاءات، نتناسى أن عليها بالمقابل أن تكافئ هؤلاء (الأفضل) أفضل ما تكون المكافأة. وهي بهذا نتجاهل أهم قانونين من قوانين الأعمال الطبيعية العظيمة، واللذان ينصان على: "أنك تأخذ مثلما تعطى"، وعلى أن: "ما تقدمه اليوم، تجده غدا".

#### • تجربة جاك ستاك أول رواد منهجية الإدارة على المكشوف:

فى عام ١٩٨٣، كان هناك شخص مصبط لكنسه مُبُدع، يسدعى (جاك ستاك). وعندما يصطدم الإبداع بالإحباط فإنهما يكونان مزيجا سحريا للإنجاز والنجاح. اشترى (ستاك) واثنا عشر مديرا من زملائه مركزا لإعادة تصنيع المحركات. كان المصنع يعانى من خسائر فادحة، وكانت قيمة أسهمه

نتراوح حول ١٠ سنتات للسهم الواحد. استطاع (ستاك) وزملاؤه توفير ٥% فقط من قيمة المصنع البالغة تسعة ملابين دولار، واقترضوا ٩٥% من البنوك بفائدة تصل إلى ١٨% في نلك الوقت.

بذكاء خارق بدأ (ستاك) يكشف نتائج أعمال المصنع لكل العساملين. لقد قرر أن يطلع كل واحد من العاملين فى المصنع وعددهم ١١٩، علسى الوضع المزرى الذى تعيشه الشركة.

أخذ يوزع قوائم بالإبرادات والمصروفات، مع صدورة مدورة الميزانية مدعمة بتحليل بسيط النتائج المحققة، صعودا وهبوطا، ثم بدأ يُعلَّم جميع المديرين والمشرفين كيف يقرؤون القوائم المالية، ثم أعد برنامجما تدريبيا لجميع العاملين في المصنع، بما فيهم العمال المؤقتون الذي يعملون بالساعة.

لقد اخترع (ستاك) نظاما يسمى (الإدارة على المكسوف) وطبقه حرفيا داخل مصنعه الذي يسمى SRC (أس آر سي). يقوم النظام على إبلاغ كل العاملين بالنتائج المالية للشركة كل أسبوع. يطلق على هذا النظام ملى النظام على المكشوف). فهو يرى أن العاملين مثلهم مثل اللاعبين في أي مباراة، يجب أن نعلمهم قواعد إدارة الأعمال، وأن تمكنهم من إتباع تلك القواعد أثناء (اللعب والعمل)، كما يجب طبعا أن نكافئهم على أدائهم المشرف وأن يكونوا شركاء في المكسب والقسارة. وعندما يكسبون حوهذه هي دائماً نتيجة اللعب على المكشوف - يجب أن ينالوا جزءا من الكعكة التي يساهمون في صناعتها. وقد تمثل نصيب العاملين في (أس آر سي) فيما يلى:

- تم تصميم خطة لتمليك العاملين جزءا من أسهم الشركة، وهم الآن يملكون ٣٠% منها.
- أنشئ نظام للمكافأة السريعة والرواتب الإضافية. فكل عام يقوم (سستاك)
   ومساعدوه بتحديد أهداف الشركة الماليــة، والأربــاح المــستهدفة قبــل
   الضرائب، ويقررون مستوى التنفقات النقدية والسيولة الضرورية ابقــاء
   الشركة ونموها. وعندما تتحقق النتائج المستهدفة يحصل كل عامل علــى
   مكافأة تتناسب مع حجم الإنجاز.

بهذا النظام الفعال.. كان نجاح (إس آر سي) خارقا. زلدت الإيرادات وسددت الشركة ديونها. ارتفعت قيمة سهم الشركة من ١٠ سنتات إلى ١٨٠٣ دولارا خلال ١٠ سنوات. اقتربت مبيعات الشركة المعنوية في عمام ١٩٩٤ من ١٠٠ مليون دولار، بعد أن كانت نتراوح حول ٢٠٥ مليون دولار، قبل ١٠٠ سنوات. ومع توسع أعمال الشركة قفز عدد العاملين من ١١٩ إلى ٢٠٠.

#### • مزايا (قوائد) لعبة الإدارة على المكشوف:

يطلق (ستاك) على فلسفة الإدارة على المكشوف التي يتبناها (احبــة الأعمال العظيمة). وهو يرى أنها تقدم لأى منظمة فوائد رائعة يلخصها فيما يلى:

#### ١- تتهى الإهمال والتجاهل:

معظم الناس لا يدركون كنّه إدارة الأعمال. فهم لا يفهمون المبدئ الأساسية المتنافس وتحقيق الأرباح. ولا يتصورون مثلا أن شركة تنتج وتبيع منتجاتها كلها، ومع ذلك تخرج خاسرة فى نهاية العام. لذلك يركز (سستاك) على تعليم العاملين أن لعبة الأعمال تشبه أى لعبة رياضية أخرى، ففسى أى مباراة يمكن أن تلعب جيدا وتخسر، لأن الفريق المنافس يلعب أفضل. للذلك لم يكنف (ستاك) بتدريبهم على اللعب كفريق، بل زاد على ذلك أن صنع من كل لاعب مالكا لجزء من أرباح الفريق. فهم يعرفون أن كل ما يساهمون به من خطط وألعاب إيجابية يساهم فى ربحية الشركة ويحقق لهم مكاسب شخصية أيضاً.

#### ٧- توفر الأمان الوظيفي:

يرى (ستاك) أن الأمان الوظيفى غاية سامية ينبغى تحقيقها. ولكسى تحقق الأمان الوظيفى لأى لإسان لابد أن تعلمه كيف يقرأ البيانسات المالبسة ويحللها، ثم تضع زمام مستقبله فى يده. ولأن التعليم على مقاعد الدراسسة لا يكفى، فلابد من تحويل عملية التعليم إلى لعبة شائقة ومثيرة.

#### ٣- تقلل من ملل العمل:

بعض الشركات تعانى من مشكلات ضعف الإنتاجية ولا تـدرك أن العاملين فيها يتحركون كجثث هامدة. قليلة هى الأعمال المثيرة التى تبعـث على البهجة لمجرد أدائها. لذلك عمد (ستاك) إلى رسم صورة مشرقة أمـام

كل واحد. وكان يأخذ الموظف من يديه ويريه الطريق الذى يمكن أن يوصله إلى هدفه. وكلما أجاد الموظف فى عمله، كلما سارع على ترقيته ليزيل الملل من حياته.

#### ٤- تحقير الموظف التفكير بعقلية المالك:

عندما يتحول الموظفون إلى مالكين حقيقيين، فإنهم لن يعودوا بحاجة لمن يكلفهم بما يجب عليهم عمله يوما بعد يوم. وعندما يدركون معنى الأرقام المالية التي تشكل كل شئ في حياتهم، فإن نوعا من الألفة والهدف المشترك تتشأ بينهم، فيتوحدون ويتكاتفون ويعملون كشركاء لا كأجراء. ولم يعد فسى (إس آر سي) موظف ولحد يعتبر نفسه موظفا.

#### ٥- تصنع الثروة وتوزعها بعل:

لا يمكن ضمان الأمان الوظيفي كما لا يمكن حل المشكلات الاقتصادية ما لم يتعلم الموظفون من أين تأتى الأموال وإلى أيسن تسذهب، معظم الشركات لا تهتم بتعليم موظفيها كيف ينضمون إلى فريق المالكين بدلا من فريق العاملين. لكن (جاك ستاك) علم موظفيه كيف يُؤمنسون مسمتقبلهم وكيف يكسبون المال لشركتهم، وعنما يفعلون ذلك يعبد (ستاك) توزيع الإيرادات على العاملين كل حسب مجهوده، هذه الوصعفة البسيطة تسضع مصير كل إنسان في يده (لا في يد غيره)، وهل هناك أكثر عدلا مسن أن يكون كل موظف مسئولا عن مستقبلها؟.

#### ٣- الشعور بالفوز:

لا يمكن الشركة أن تخسر ما دامت نكسب المال وتحتفظ بالسيولة المناسبة. ومن الغريب أن الشركات لا توضح العاملين أهمية ذلك. كذلك نتسى الشركات أن توضح العاملين كيف يعتمد عمل كل منهم علمى عمل زميله، وكيف يمكن أن يساهم بشكل مباشر في زيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف. ولكن الفوز ليس مضمونا في كل الأحوال. لكى يفوز الفريق لابد أن يحظى باحترام المدرب وثقته. وبالمثل يجب أن يوقن الموظفون أن الإدارة مكرسة لخدمتهم وتريد أن تعمم أفكارهم وتأخذ باقتراحاتهم، وسوف تربت على أكتافهم عندما يفوزون. وبالمقابل على الموظفين أن يستعلوا حماسا وإصرارا، وأن يفكروا ويتدبروا وكأن الفوز هو الخيار الوحيد.

يتصرف الناس بإحساس الفائزين عندما يحبون عملهم وينتابهم شعور بالفخر به وبأنفسهم، ولكن الشعور بالفوز ليس مدعاة للافتخار فقط. بل هو عادة مكتسبة. لكن الأفراد لا ينصاعون لشعور الفريق إلا بعد تحقيق انتصار من نوع أو آخر. وهذاك قواعد محددة لصناعة الانتصارات. وهذه أبرزها:

- ابتكر ألعابا تشجع على التعاون: احل مشكلات إنخفاض الإنتاج كان (ستاك) يشترى كل شهر كأسا مزخرفة ويقدمها للإدارة التسى تسمجل الرقم القياسي في المخرجات.
- ٧. احتفل بكل التصار: كلما تم تسجيل رقم قياسى جديد فى الإنتاجية، انتهز الفرصة وأثن على من حققوا الإنجاز الجديد. فعندما تقدر النجاحسات الصغيرة، يسعى الموظفون لتحقيق المزيد منها، وعندما يتعود العاملون

- على الفوز يصبح من الصعب عليهم التراجع، لأن عقلية المنتصر تصبح جزءا من العلوك الجماعي.
- ٣. إذا أردت أن تطاع قاطئب ما يستطاع: لا تبالغ فى توقعاتك وطلباتك من العاملين. إذا تعاملت مع كل الناس على أنهم جبابرة ويستطيعون فعل المستحيل فى كل الظروف، فقد يظنون أناك تحملهم فوق طماقتهم ويقدون الحماس والمتعة. لذا من الأفضل تصعيد الأداء بين الحين والأخر لتحقيق مستويات قياسية، ثم العودة إلى المعدل الطبيعى ليلتقط العاملون أنفاسهم.
- 3. حدد أهدافا عريضة: هدفان أو ثلاثة كل عسام تكفى لتحديد معالم الطريق، خاصة إذا أشتمل كل هدف على خمسه أو سستة إنجسازات فرعية لابد من استكمالها في الطريق. مثال ذلك وجود مخزون فاتض على أرض المصنع يربك العمل ويحبط العاملين. في هذه الحالة حدد هدفك بالوصول إلى مخزون يكفي ليوم ولحد فقط، وصمم وسيلة خاصة (أسلوب) بتقليص المخزون بالتدريج. ومع تحقيق الهدف الكبير مستجد أتك يسرت عملية تدفق الإنتاج وبسطت عملية اتخاذ القسرار ورفعست الروح المعنوية وحافظت على نظافة المصنع.

#### ٧- الصورة الكاملة:

لا يكفى أن يكون كل موظف ترسا فى آلة كبيرة يتحرك بانتظام لكى تدور الآلة وتعمل بكفاءة. يجب أن يخرج كل ترس من الآلة الضخمة وينظر إليها من بعيد ويتأمل كيف تعمل بقية التروس، وكيف يؤدى توقفـــه – وهـــو الترس الصغير - إلى توقف الآلة الضخمة عن الدوران. وهذا ما يسسمى برؤية الصورة الكاملة. والصورة الكاملة مثيرة ومحفزة. لأنها تعطى الإنسان إحساسا بأهميته وتجعله يستشعر النجاح ويفكر فيه بطريقة ملموسة. ويمكن رسم الصورة بكامل أبعادها كما يلى:

- درب كل موظف على تفاصيل العمل. نظم جولات بين الأقسام والفروع المختلفة ودع كل موظف يرى كيف يعمل الآخرون وكيف تؤثر نتسائح الأعمال في كل قسم على أعمال الآخرين.
- ٢. اقتع الموظفين بمنتجاتك وخدماتك. دعه يرى المنتجات والخدمات وهى تأخذ طريقها إلى العملاء، فيتعلم كيف يستخدمونها، مما يعطى عمله بعدا إنسانيا ومعنى.
- ٣. نقذ برامج للتدريب المتبادل والمتقاطع. هنا ينتقل العامل ليؤدى عمل زميله لفترة من الزمن، بحيث يتعلم طرق جديدة، شم يكتشف معنى التعاون وثمرته وهو يتحقق على كل المستويات.
- ٤. جسد الصورة الكاملة بحيث يمكن تخيلها. حاول التعبير عن الرؤيسة المتكاملة بالرسومات التوضيحية والتمثيل والتجسيد ولعب الأدوار. كل شئ تريد قياسه يمكن توضيحه بالصور والرسومات. وبهدده الطريقية يمكن معايشة الصورة المتخيلة وتحويلها إلى واقع.

#### • معنى الإدارة على المكشوف..

مثل الكثيرين ممن يسمعون عن (الإدارة على المكشوف) لأول مرة، لابد أن نتساءل جميعا عن معنى وجدوى هذا المفهوم الجديد. ولعل الأسئلة التالية هي أول ما يتبادر إلى الذهن:

- هل يمكن تعميم تجرية شركة (إس آر سي) وجعلها مقياسا لكل الشركات
   الأخرى لتحذو حذوها؟
- هل تختلف الإدارة على المكشوف عن الإدارة بالمشاركة وعن فرق العمل وتمكين العاملين؟
- هل يمكن اعتبار الإدارة على المكشوف بديلا لإدارة الجودة الشاملة
   والهندرة؟

حتى لا تتهم الإدارة على المكشوف، بأنها مجرد مصطلح آخر رنان في إدارة الأعمال، أو أنها مجرد موضة تبتكرها الشركات الاستشارية لترويج أفكارها وجنى المزيد من الأرباح، يجب توضيح الأمور التالية:

أولاً: ليست الإدارة على المكشوف دواء سحريا يشفى كل الأمراض، فلكى نتجح فى أسواق اليوم، فإن الشركات تحتاج أولا إلى استراتيجية واضحة. كما تحتاج إلى برامج تسويق نكية وابتكارات فريدة وموارد مالية مناسبة، والقدرة على تقديم أسعار وخدمات أفضل من المنافسين. والإدارة على المكشوف لا تغنى عن أى من هذه الضروريات. فهى طريقة تضمن أن يبنل العاملون أقصى طاقاتهم، وتؤمن لهم المناخ المناسب لذلك. فعندما تتمكن قيادة أى منظمة من تحديد استراتيجية فعالة، فإن الإدارة على المكشوف تساعد كل عضو فى الشركة على أن يدفع العجلة إلى الأمام وبقوة فى نفس ذلك الاتجاه.

ثانيا: لم تأت ممارسة الإدارة على المكشوف من الشركات العالمية العملاقة التى تستطيع ابتداع الأفكار والترويج لها. بل جاء ممارسوها من شركات صغيرة ومتوسطة، وهذا يعنى أن النجاح يمكن أن يتحقق بسهولة، كلما اتبعت الأصول العلمية والخطوات المنطقية في التطبيق، في ظل وجود قيادة شجاعة مستعدة العطاء، وهذا شرط بديهي لابد منه لوجود الأعمال أساسا.

ثالثا: إذا كاتت شركتك بحاجة إلى برنامج لتحسين الجودة أو إلى هندرة نظم العمل، بغض النظر عن برنامج التغيير الذى تتبناه، فإن العاملين بَشكُون دائما فى نوايا القياديين عندما يطرحون أى برنامج التطوير. ولكن الأمر يختلف عندما تلعب على المكشوف. فرؤية الأرقام المالية وفهم دلالاتها تساعد على إقناع العاملين بأهمية برامج الجودة الشاملة والهندرة. فاللعب على المكشوف يزيل الشكوك. فإذا قررت اختيار الجودة الشاملة كأداة للتحسين المستمر، أو الهندرة كأداة التغيير السريع، فإن كشف الأوراق واللعب بوضوح يعطى تلك البرامج زخما كبيرا.

رايعا: ليس هذاك دليل إجراءات أو وصفة جاهزة لتطبيق الإدارة على المكشوف. لأن اللعب على المكشوف هو أشبه ما يكون بفلسفة أو سياسة أو مجموعة من المبادئ، وليس برنامجا مقننا ذا خطوات منطقية متتابعة، (٤٤)

أو وصفة جاهزة يمكن نقلها من مكان إلى آخر. وكل من خبر إدارة الأعمال جيدا، يدرك أنه ليس هناك ثوب إدارى مثالى يناسب مقاسات كل الشركات. لقد تعلمت الشركات الرائدة في تطبيق الإدارة على المكتبوف من بعضها البعض، ولكن كلا منها نفذت البرنامج بما يتناسب مع ظروفها. وبغض النظر عن حجم الشركة، وعن طبيعة نشاطها، فإن الإدارة على المكتبوف ليست استراتيجية عظيمة صممت لكي تدخل المعادة والحبور على قلوب خبراء الإدارة وعلمائها. فهي فكرة بسيطة تطبق على أرض المصنع، وفي المكاتب الصغيرة والكبيرة على حد سواء، وهي إعادة نظر شاملة في الطريقة التي تُمكن كل العاملين في الوحدات الإدارية (الإنتاجية والخدمية على حد سواء) من أن يعملوا معا ويأقصى دافعية ممكنة.

#### • تعريف الإدارة على المكشوف:

هى طريقة جديدة فى تشغيل الشركة تدفع كل عضو فيها على تركيز جهوده لمساعدتها على تحقيق المزيد من الأزباح. وهى بذلك تتخلص من أساليب الإدارة القديمة التى يملى فيها المديرون على العاملين ماذا وكيف وأين ومتى يعملون.. أو لا يعملون. فهى تأخذ أفضل ما فى ممارسات التمكين والجودة وفرق العمل والهندرة، وتضفى عليها منطقا إداريا مقنعا، بحيث يصبح لكل عمل هدف، ولكل نتيجة سبب. فى الشركة المكشوفة يفهم الموظفون الهدف من وراء كل عمل يؤدونه، وكيف يساهم فى النمو والتقدم. ويفهمون لماذا يُطلب منهم تولى مهام بعينها، ولماذا عليهم حل المشكلات وخفض التكاليف ونقليل الفاقد، والتخلص من عيوب الصناعة. ويعلمون كيف

يبررون كل عمل يؤدونه، وكل عمل يرفضونه. فإذا قمت بتشريح شركة مكشوفة وقارنتها بشركة تقليدية مماثلة لها تماما في الحجم والنشاط والسوق، فإنك ولجد ثلاثة فروق جوهرية:

أولاً: يطلع كل موظف فى الشركة المكشوفة على حساباتها ويتعلم كيف يقرأها جنبا إلى جنب مع كل البيانات الضرورية لمتابعة الأداء ومعرفة نتائج الأعمال. ثم يعرف ما يخبئه المستقبل له ولشركته. كل هذا لأن العاملين يطلعون على البيانات المالية التى لا يطلع عليها فى الشركات التقليدية إلا كبار المديرين.

ثانياً: يعرف العاملون أيضا أن كل شئ يعملونه أو لا يعملونه، يهدف أولا وأخيرا إلى تحريك الأرقام المالية بالاتجاه الصحيح. والاتجاه الصحيح دائما هو زيادة المبيعات وخفض التكاليف. فسواء كان الموظف عامل سنترال أو مندوب مبيعات أو محاسبا، فإنه يعتبر مسئولا بالتضامن مع زملائه عن الأداء الجماعى للوحدة الإدارية التى ينتمى إليها.

ثالثًا: يملك الموظفون حصة مباشرة في نجاح الشركة. فإذا تحققت الأرباح، فلكل منهم نصيبه المباشر من الأرباح، بالإضافة إلى راتبه طبعا. وإذا ام انتحقق الأرباح فلن يأخذ أحد شيئا. فالإدارة على المكشوف تُعلَّم الناس أن يكوا عن التفكير بعقلية الموظف، بكل ما يترتب على ذلك من تغير في السلوك الوظيفي. وهي أيضا تعلمهم أن يفكروا ويتصرفوا كأصحاب عمل حقيقيين، وهم كذلك بالفعل. لأن الضمان الوحيد المستقبلهم المالي هو بقاء الشركة ونموها، وبقاء الشركة مرهون بنجاحهم في الصوق، لا أكثر ولا أقل.

# • كيف تُعد الموظفين للعب على المكشوف؟

### ١- إعنن توقف العلاوات الدورية:

إعلن على الملأ أن الشركة ستتوقف عن زيادة المرتبات بصورة دورية من الآن فصاعدا. ولمثل هذه التصريحات مفعول السحر في جذب انتباه الحاضرين، وهي تُعدهم السنقبال البدائل التي أعددتها أنت مسبقا. بإمكانك ربط العلاوة السنوية بعدة عوامل مثل:

- أ- هامش الربح الذي تحققه الشركة.
  - ب- مستوى أداء الفرق.
- جــ اطلب من الموظفين تقديم اقتراحات التحسين العمل في مواقعهم واربط العلاوة بمدى جودة الاقتراح. ثم اطلب منهم فيما بعد ترتيب الاقتراحات سويا حسب أهميتها التحصل على أقصى استفادة من برنامج الاقتراحات.
- حدد لكل وحدة عائدا تحققه لتغطى تكاليفها ثم ضع لهم برنامجا
   للمشاركة في أي عائد بزيد عن الهدف المحدد.

### ٧- علم الموظفين كيف يطون مشكلاتهم بأنفسهم:

إذا تقدم إليك الموظفون بشكوى فاطلب منهم تكوين لجنة ممن يعانون من المشكلة لتبحث الأسباب وتقترح الحلول. طبق أكثر الحلول منطقبة فهذا يعطى مصداقية المدياسة الجديدة ويشجع الموظفين على تحمل مسئولياتهم كما يوقر عليك تكاليف اللجوء الشركات الاستشارية.

#### ٣- حدد لهم قوانين اللعبة الجديدة:

بإمكانك تطبيق هذا النظام مع العمالة ذات المستوى التقنى العالى والتي تقدم خدماتها للعملاء:

- أ- على كل مهندس مثلا أن يحدد بالضبط عدد ساعات العمل التي ينوى
   إنجازها في الشهر.
- ب- اضرب عدد ساعات العمل في العائد من الساعة لكل مهندس ثم لجمع الناتج لتحصل على العائد من الوحدة ككل.
- جــ إذا تعدت الوحدة الرقم المستهدف، تدخل في برنامج المشاركة في الزيادة على العائد، ويحصل كل عضو على نصيبه من الزيادة.
- د- علق على لوحة الإعلانات في القسم الرسوم البيانية التي تظهر العائد اليومى حتى يتمكن الموظفون من مراجعتها عند اللزوم وتعديل برنامج عملهم حسب الرقم المستهدف.

#### خطوات تطبيق مقهوم الإدارة على المكشوف:

ينفق كل من طبقوا الإدارة على المكشوف على أن الخطوات التالية مناسبة للتنفيذ:

# الخطوة الأولى: تغلب على الخوف من التطبيق:

ربما تشعر بالخوف من التساهل مع الموظفين وتخاف من الكوارث التي قد تنتج من اتخاذهم للقرارات. لو كان هذا هو مصدر خوفك فأعد قراءة

ما سبق مرة أخرى. فلن تشعر بالخوف من أن يستغل أحدهم هذه البيانات ضدك، لأنهم شركاء معك.

#### \* هل تخاف من الموظفين؟

- لو كان الموظفون يكرهون الإدارة فقد يستغل اتحاد العمال الأرقام ضدك،
   ولكن الهدف الأصلى من النظام الجديد هو إزالة العداء التاريخي بين
   الإدارة العليا والموظفين.
- لا تقلق من معرفة الموظفين لهامش الربح الذي يضاف لرصيدك في البنك، لأن نجاحك هو الضمان الوحيد لاستمرارهم في وظائفهم، ولو انخفض هامش الربح فقد تفكر في الاستغناء عن بعضهم ووضع رأس مالك في البنك فتحصل على العائد دون مخاطرة. وحين يدرك الموظفون حجم التكاليف المدفوعة، فإنهم لن يغالوا في تقدير أرباحك وهذا ما يحدث في العادة.

#### \* هل تخاف من العملاء؟

ربما تخشى لو أعانت أرباحك أن يجادلك العملاء في الأسعار، فإذا كنت تقدم للعميل من القيمة والجودة ما يساوى ما يدفعه لك، فلا داعى للخوف. فالعميل الذى يحتاجك سيأتي إليك بشرط أن تكون أسعارك منافسة وجودة منتجاتك مميزة. وفي بعض الأحيان، يصبح من المفيد أن يعلم العميل التكاليف التي تتحملها الشركة في مقابل الخدمة المقدمة له حتى يدرك أنه لا مغالاة في الأسعار.

#### هل تخاف من المنافسين؟

إذا كنت تخشى من معرفة المنافسين، فما عليك إلا أن تطلب من العاملين الالتزام بالسرية، وبما أنهم يتصرفون كأصحاب عمل، فسوف يكونون حريصين مثلك على أسرار الشركة. ولكن عليك أن تكون واقعيا، لأن منافسيك يعملون فى نفس المجال ويستطيعون الوصول إلى أرقامك أو تقديرها وإن أخفيتها، ومن الأفضل أن تعلنها بنفسك كما لو كنت تتحداهم بها، وبثبت لهم تقتك بنفسك.

#### الخطوة الثانية: أعلن كل المعلومات الهامة لجميع العاملين:

إخبر الموظفين ليس فقط بالأرقام اللازمة كى يؤدوا أعمالهم بصورة مرضية، بل بكل ما يساعدهم على فهم السياسة العامة المؤسسة. لكل شركة أرقام هامة (وحساسة) تمثل العمليات الرئيسية: مثل نسبة الوحدات المرتجعة من العملاء ومعدلات التوريد في الوقت المحدد. ويعلم معظم المديرين أهمية مثل هذه الأرقام العاملين فيعلقونها على لوحات الإعلانات ليقرأها كل من له علاقة بالعمليات. ولكن هذه المعلومات لا تكفى وحدها كى يشعر العاملون أنهم أصحاب عمل. قد يراقب العاملون هذه الأرقام يقلق ولكن إذا لم تخبرهم في النهاية بالسبب الحقيقي وراء ضرورة اهتمامهم بتقليص العيوب ليقل المرتجع، وبأهمية التوريد في الموعد والرد السريع على الطلبات، فإنهم يشعرون بالملل بعد فترة.

#### أنواع المطومات المذاعة:

اللعب على المكشوف، يعنى كشف كل شئ، ولا يمكن لهذا أن يحدث إلا بإعلان الأرقام. فإلى جانب تكاليف العمليات الرئيسية، أخبرهم بمعدلات الدخل والتنفقات النقدية والميزانية. ويمكن تحديد أبرز البيانات المالية التي يمكن نشرها فيها يلى، علما بأن هذه البيانات مجرد أمثلة، وهى تختلف من شركة إلى أخرى:

- ١. إيرادات كل منتج أو مركز ربح على حدة.
- ٢. إجمالي الإيرادات مقارنة بالإيرادات المستهدفة.
- ٣. التوريد من حيث الدقة في توريد المطلوب والتوصيل في الوقت المناسب.
  - المبيعات المحققة ونسبتها للعملاء المستهدفين.
    - ه. مصروفات كل قسم مقارنة بإير اداته.
    - ٦. مصروفات كل موظف مقارنة بإيراداته.
- ٧. تكلفة الأخطاء المباشرة على زيادة المصروفات و/أو انخفاض الإيرادات.
- ٨. مصروفات ومبيعات وأرباح الشركة ككل مقارنة بواحدة أو اثنتين من الشركات المنافسة.

#### وسائل نشر المعلومات:

- ا- يمكن تعليقها على لوحة إعلانات فى قاعة الطعام على هيئة رسومات بيانية تمثل مبيعات اليوم السابق، أو المبيعات خلال سنة سابقة من تاريخ كل يوم، والتكاليف والأرباح خلال نفس الفترة، وكذلك العائد على الأصول العاملة مع مقارنة هذه الأرقام بأرقام العام السابق والمدن اندة الحالية.
- ٧- يمكن توزيعها فى اللقاءات الدورية، حيث يقدم مدير كل وحدة كشفا بأرقام الأسبوع المنصرم وتوقعاته بالنمبة للفترة القادمة، وتسخل كل الأرقام فى الحاسب الآلى ليتم تحليلها واستخراج مؤشرات منها، لتوزع على كل الحاضرين ليناقشوها مع العاملين فى وحداتهم.
- ٣- يمكن بث الأرقام على شاشات شبكة الحاسب الآلى أو تصويرها على شرائط فيديو تكون في متناول العاملين.

#### الخطوة الثالثة: علم الموظفين أساسيات إدارة الأعمال:

قليل من الموظفين يعرفون الفرق بين العائد والربح، ويسبب هذا الجهل مشكلات كثيرة منها:

- أ- الاستياء: غالبا ما يظن العاملون أن الشركة تجمع أموالا طائلة لا يأخذون منها إلا الفتات.
- ب- قرارات خاطئة: تطالب الشركات العامل بأن يتخذ قرارات هامة في
   عمله؛ مثل: هل يصلح الآلة أم يطالب بشراء غيرها، وهل يدفع للعميل

تعويضا أم لا، ولن يتمكن العامل من انتذاذ القرار الصحيح ما لم يفهم أبعاد السياسة المالية للشركة.

ج- يجرد عالم الأعمال من المتعة: تكمن متعة عالم الأعمال في الإثارة والتحدى والمخاطرة، ولا يمكن إدراك كنه هذه المشاعر دون معرفة الأرقام التي تخاطر بها الشركة في العبوق والربح الذي تحققه نتيجة لمياساتها المتبعة. إذا نقلت شعور الإثارة المعاملين فإنهم يعطون الشركة قوة دفع كبيرة، ولا يمكن لهذا أن يحدث في ظل الجهل بوضع الشركة المالي ونتائجها.

# كيف تُعلم كل الموظفين؟

نقوم بإعداد برنامج دراسى مدته ست ساعات وتدرسه لمجموعات من العمال لا تزید على ٣٠ فردا. وهذه بعض الإرشادات لتحقیق ذلك:

- ناقش أوضاع العمال المالية: مثل دخلهم السنوى والمصاريف المنزلية التى يعيشون عليها، وقارن أوضاعهم بأوضاع العاملين فى الشركات الأخرى، كمدخل لفهم الوضع المالى الشركة.
- ٧. تخيل مصنعا وهميا يختلف نشاطه عن نشاط شركتك، وناتش معهم مصاريف هذا المصنع من مواد أساسية ومصاريف تشغيل ومبيعات متوقعة وتكاليف تسويق، مع التركيز على الكميات المباعة وسعر الوحدة...

- ". ناقش معهم كل المتغيرات التى تؤثر على التكاليف، مثل سعر المواد الخام الداخلة في الصناعة ثم تخيل معهم الميز انية العامة لهذا المصنع.
- قدم الأرقام الحقيقية لشركتك وقارنها بالأرقام الوهمية للمصنع المفترض.
- ه. اشرح تأثير المتغيرات في العمالة وفواتير الشراء واستعمال الآلات على التكاليف.
- ٦. اطلب من العمال أن يتحدثوا عن أعمالهم في الشركة وكيف تؤثر على الأرباح.
- ٧. إعطهم مسألة للحل مثل: لو كان سعر الخدمة المقدمة للعميل فى الساعة هو (..) وتكلفة الماعة على الشركة (..) بينما العائد من الساعة هو (..) فما هو مكسب الشركة لو قام العامل بإنهاء عمله فى ٥٩ دقيقة بدلا من ساعة.
- ٨. كل شهر، اطلب من أحد العاملين أن يشرح لزملاته بيان الإيرادات بعد أن يقضى يوما أو اثنين مع المحاسب.

#### الخطوة الرابعة: دع الموظفين يتخذون قراراتهم بأنفسهم:

هناك ثلاثة طرق التنفيذ هذه الخطوة:

١- نظام الاجتماعات: يتقابل المستولون عن الأقسام مرة كل أسبوعين ليقدموا أرقام الفترة المنصرمة وتصورهم الفترة القادمة. يتم جمع الأرقام سويا لتُكون بيانا بالإيرادات يتم نسخه وتوزيعه على الجميع ليعودوا به لأقسامهم.

- ٧- يناقش المديرون الموظفين في التقرير ويساعدونهم على التحدث عن مشكلات العمل ويصبح كل عامل مسئولا عن الوصول للأرقام التي توقعها التقرير، في اللقاء التالي، يقدم القسم تقريره عن الفترة السابقة وإذا لم يحقق الأرقام المتوقعة فعليه أن يشرح السبب وكيفية تلافيه فيما بعد.
- ٣- تحويل الشركة لمجموعة وحدات صغيرة مستقلة: طبقت إحدى الشركات التى تقوم بتصميم وإنتاج المطبوعات هذا النظام، إذ قسمت المؤسسة إلى مجموعات نشر صغيرة تتكون كل منها من محرر وسكرتير فنى ومندوب مبيعات وعاملين. كل مجموعة مسئولة تماما عن حساباتها وإعلاناتها والنشرات التى تنتجها من الألف إلى الياء، وكل مجموعة تسعى لزيادة دخلها وتقليل تكاليفها وتحقيق هامش ربح أعلى وتقدم الميزانية الخاصة بها. في حين يقتصر دور الإدارة العامة على التدريب والإشراف ووضع السياسات العامة للأجور والمكافأت.
- ٤- تحويل الأقسام إلى مراكز أعمال متخصصة تختلف وظيفة كل منها عن الأخرى ولكنها مستقلة ماليا. فهى مسئولة عن تكاليفها وعن تحقيق هامش ربح أعلى، إلا أنها تتكامل فيما بينها فتصبح شركات داخلية داخل الشركة الكبرى وتدلى كل منها بدلوها في الخطة العامة للشركة. تعطى هذه الفرصة لمختلف الأقسام بأن تقيم بعضها وتُحسَّن الأداء العام للشركة.

### الخطوة الخامسة: شارك كل الموظفين مباشرة في الأرباح:

إذا أردت أن يتصرف الموظفون كأصحاب عمل، فعليك أن تكافئهم على هذا الأساس. تمتلك الكثير من الشركات نظاما لتوزيع المكافآت المرتبطة بالأرباح ولكن المثير أن العاملين عادة لا يعرفون ما حققته الشركة من أرباح، وقد يشعرون أنهم يأخفون الفتات مقارنة بما تأخذه الإدارة. وقد توزع الأسهم على العاملين ولكن دون أن يعرفوا قيمة السهم ودوره في زيادة رأس المال وفي تأمين العامل على المدى الطويل.

فى الإدارة على المكشوف، يدرك العاملون الهدف الذى يعملون من أجله فى مطلع السنة المالية مع بدء الميزانية، ويدركون ما عليهم تحقيقه من مبيعات وأرباح حتى يحصلوا على نسبة منها، بالإضافة إلى مرتباتهم الأصلية. وفى نفس الوقت نجدهم يراقبون كمالكين- تطور الأرقام يوميا ويتلاشون الأخطاء قبل وقوعها ويغيرون طرق العمل كلما دعت الحلجة.

- ۱- ضع أهدافا سنوية للأرياح الصافية والعائد على الأصول ورأس المال العامل. إذا حقق العاملون الأهداف، يصبح من حقهم الحصول على ١٠٠-٥٠ من مرتباتهم كأرباح، ويتم نشر ذلك على لوحات الإعلانات.
- ٢- إدخال عوامل تهمك في تحديد نمية الأرباح بناء على طبيعة العمل،
   مثل نعية المرتجع ودقة مواعيد الشحن وخفض تكاليف التشغيل.

٣- لأن الجزاء من جنس العمل، فبالإمكان استخدام أداتين التحفيز كونهما أكثر تأثيرا على الإنتاجية من كل المحفزات الأخرى وهما: برنامج المكافآت والمشاركة في الحصيص. كل من هاتين الأداتين تجعل تحقيق الأهداف نافعا للموظفين مثاما هو نافع الشركة.

#### ١/٣ برنامج المكافآت:

قبل أن تؤسس نظام المكافآت حدد حجم الأموال التى تحتاج البيها لكى تضمن استمرار الشركة. ثم عرف الحد الأدنى للأرباح الذي إذا ما تحقق ضمنت استمرار الشركة. وهذه بعض قواعد تفعيل المكافآت:

- 1/1/۳ تأكد من أن المكافآت تساوى الجهود المبدولة. وهذا يعنى أن تسمح الموظفين بأن يأخذوا جزءا كبيرا من الأرياح الإضافية التي يحققونها. إذ أن المكافآت لن تحفز الموظفين إذا ما اعتقدوا أن الشركة تستظهم.
- ٣/١/٣ الفع المحافقات بسرعة ويصفة دورية. بذلك تحتفظ بحيوية الدوافع. يعنى هذا أن تربط المحافقات بأهداف ربع سنوية يمكن قياسها، كما يمكن تكرارها أربع مرات في العام منعا للملل والانتظار الطويل.
- ٣/١/٣ مع تحديد الهدف العام الشركة والأرباح المطلوبة في نهاية العام، حدد نسبة المكافآت إذا ما حققوا الهدف. قدم المكافآت بنسب تتوافق مع ما تحقق من أهداف.

2/١/٣ لحرص على زيادة المكافآت مع تقدم العمل وزيادة الأرباح. ابدأ بنسبة صغيرة ودعها ترتقع شهريا أو دوريا. وإذا ما حصلت ابتكارات خارقة وتحققت طفرة في الأرباح، يجب أن تحدث طفرة في المكافآت أيضا، بحيث يبقى التوازن بين أرباح العاملين وأرباح العمل قائما.

# ٣/٢ برنامج المساواة في الحصص (تحليل الأسهم)

يكسب الموظفون بصورة استثنائية عندما يلعبون على أوتار حصص السهم التى يتلقونها. شركة (وول مارت) تستخدم سوق الأسهم التحفيز كل موظفيها. فى هذه الشركة يكسب الموظف و دولارات فى الساعة مقابل العمل، لكنه يكسب أضعاف ذلك من خلال ما يشتريه من أسهم على المدى الطويل. تقوم الشركة يوميا بإعلان أسعار الأسهم على شاشات الكمبيوتر أمام الموظفين. وهى بذلك تقول الموظفين: هذه هى الحصالة التى تلقون فيها بقطع الذهب التى تضيفونها الرصيدكم كل يوم. وما عليكم إلا أن تواظبوا على الإضافة إليها فى كل لحظة من خلال أداء العمل الصحيح الذى يضيف الأرباح الشركة، ويزيد من قيمة أسهمكم. بهذه الطريقة يحصل الموظفون على المزيد من أرباح الأسهم، وحصل عملاء (وول مارت) على خدمة رائعة.

فكيف يمكن للعاملين شراء حصص فى الشركة؟ وما هى الخيارات المتاحة أمامهم في هذا المجال؟

تقدم شركة (إس آر سى) عدة خيارات التملك الحصص، ويمكن للعاملين الاختيار فيما بينها. ومنها: 1/٢/٣ خطة تمليك الأسهم الموظفين: ويشارك في هذه الخطة كل الموظفين الذين أمضوا في الشركة سنة أو أكثر. ويصبح من حق الموظف الحصول على قيمة أسهمه كاملة بعد خدمة سبع سنوات، علما بأن هذه الأسهم تقدم من الشركة الموظفين كمكافآت إضافية ولا يدفعون مقابلها إلا ارتفاعا في معدلات الإنتاج وزيادة في الأرباح.

٣/٢/٣ عروض الأسهم الخاصة: تقدم هذه العروض الموظفين الدائمين فقط. وهي لا تسجل في شهادات الأسهم كالمعتاد، ولا يمكن بيعها خارج الشركة. ولكن يمكن بيعها لزملاء آخرين أو إعادتها لشركة عند ترك العمل لأى سبب من الأسباب. ويكون الشركة الحق في أن تشترى هذه الأسهم من الموظف إذا مات أو استقال أو ترك العمل. أي أنه من حق الشركة التحكم في بيع الأسهم لمنع لمتلاكها من قبل غير العاملين، وبالمقابل فمن حق العاملين، وبالمقابل فمن حق العامل وفي أي وقت يريد، ومن حقه أيضا بيعها لزملائه.

#### الخطوة السادسة: طور تظلما معياريا للتكاليف

نظام التكاليف المعيارى يخبرك كم ستدفع مقابل كل مادة تشتريها أو عملية تقوم بها أو خدمة تحصل عليها. وهو الطريقة الوحيدة التي تتبؤك ما إذا كانت تكاليفك متمشية مع مستويات التكاليف في السوق. فإذا كانت تكاليفك أعلى من متوسط السوق، فإنها تحد من قدرتك على المنافسة. ولكي تبني

نظاما معياريا لحساب التكاليف يجب تحليل كل عماية تقوم بها وقحص كل مادة تشتريها. صحيح أن بناء نظام تكاليف متكامل يحتاج وقتا وجهدا، ولكنه يتحول إلى أداة حاسمة لاتخاذ القرارات وسيكون من الصعب عليك بعد ذلك العمل بدونه. وكبداية يمكنك أن تقيم مصروفاتك الحالية بمضاهاة كل عنصر فيها على قائمة الأسئلة التالية:

- هل تكاليف هذا العنصر قابلة للتغير هذا العام أو العام القادم؟
- هل رجعت إلى الجمعيات المهنية والخبراء والشركات الحليفة وسألتهم هل
   الأسعار التي تشترى بها معقولة أو لا؟
- هل تشترى من الموردين المناسبين بالكميات المناسبة للحصول على أنسب الأسعار؟
- هل هذه المصروفات ضرورية أصلاً؟ وماذا يحدث إذا حاولت العمل بدونها؟
  - هل أتحت الفرصة للعاملين ليساهموا بأفكارهم لخفض التكاليف؟
    - هل يلتزم كل العاملين بالشراء وفق المعايير الموضوعة؟
      - نماذج من تجارب الإدارة على المكشوف:

#### ١- الإدارة على المكشوف في قسم الإنتاج:

مثل كل من لم يتعود على الإدارة على المكشوف، تعلم "بيل فوتش" هذا الدرس عمليا. كان بيل ناتبا لمدير التطوير في إحدى شركات تصنيع المعدات الزراعية الكيرى. ذهب بيل إلى شركة (إس آر سى) بعد أن سمع

عن الأسلوب الجديد فى الإدارة الذى تتبعه الشركة، وقرر أن يعيش التجرية بنفسه. أثناء مروره فى طرقات المصنع، قابل بيل عاملا يصقل عامودا للدوار (الكرنك) فوجه إليه سؤالا ليختبر مدى صحة ما يشاع عن الإدارة على المكشوف، سأله بيل:

"يا نترى كم هو سعر هذا العامود الذى تقوم بصقله؟" توقع بيل أن يرتبك العامل، أو أن يعتذر عن الإجابة، لكن العامل أجابه قائلا:

"هل تقصد سعر الجملة أم سعر التجزئة؟". ومضى العامل يشرح لبيل تكلفة العامود ككل، وتكلفة الجزء الصغير الذى كان يصقله فى تلك اللحظة، ومضى يحدد سعر كل قطعة من العامود واحدة بعد أخرى. بذلك آمن بيل بأن الإدارة على المكشوف لا تفرق بين مدير المبيعات والعامل العادى، وهو يشغل الآن وظيفة مستشار إدارى فى (إس آر سى).

## ٧- الإدارة على المكشوف في قسم المبيعات:

هل تحام برجال مبيعات يدركون تكلفة ما يبيعون ويصعون في حساباتهم هامش الربح الى تحققه الشركة من كل عملية، إلى جانب اهتمامهم بما يحققونه من عمولات؟. أنظر مثلا إلى تجربة شركة (مانكو).

"مانكو" شركة تسويق نتمو بسرعة، وهى تتخصص فى توزيع السلع الاستهلاكية على سلاسل المتاجر الكبرى فى ولاية "كليفلاند" الأمريكية. فى الماضى، كان رجال المبيعات فيها يهتمون برقم المبيعات المحقق دون النظر إلى الربحية التى تعود على الشركة من كل عملية بيع. أخيرا بدأت الشركة (١٩)

توزع على رجال المبيعات كشفا يتضمن حساب كل عميل حتى يعرفوا تكاليف كل أمر توريد يحصلون عليه. وحددت الشركة نظاما للعمو لات يعتمد على هامش الربح في كل عملية. هنا تغير الوضع تماما وبدأ رجال المبيعات يهتمون بتكاليف الشحن، وبحجم العملية ووجهتها ومدى ربحيتها بالنسبة للشركة. لقد بدءوا يتصرفون بنفس منطق صاحب العمل، ويحققون المزيد من العمو لات كلما حققوا المزيد من الأرباح وليس المزيد من المبيعات.

# ٣- حالة (فراى) في مصنع المواسير والعبوات المعننية:

اشترى تراى" وشريك له مصنعا لإنتاج المواسير والعبوات المعدنية يعتمد على الآلات العتوقة ويعانى من انخفاض شديد فى الأرباح. ما أن استلم اقراى" المصنع حتى شرع يراقب الموظفين ويحاسبهم على كل خطأ، فى محاولة منه لإعادة النظام وتحسين الإنتاجية. وعندما حان موعد تجديد عقود الموظفين صمم "قراى" على تخفيض الأجور. حرضت النقابة العمال على الإضراب مما دفع "قراى" التهديد بأنه سيعين عمالا آخرين، نجح هذا التهديد فى أن يعيد العمال إلى مواقعهم ولكنه دمر الروح المعنوية فانخفض إنتاج العمال أكثر. استمرارا لمعلمل الحرب الدائرة بينه وبين العاملين ألغى "قراى" وجبة العشاء التى كانت تقدم للعاملين فى وقت العمل الإضافى، منهيا بذك كل أمل فى تحمن العلاقة. وفجأة اكتشف "قراى" مدى البؤس والضغط بذك تسببه له تلك الحرب. وشعر بحاجته أولاء العمال وإخلاصهم ومثاركتهم فى تحمل المسئولية، ثم قرر إحداث تغيير جذرى فى كل شئ.

بدأ "قراى" بإعداد لقاءات شهرية يشرح فيها للعاملين وضع الشركة المالي ومعنى الأرقام التي تحققها أقسام الشركة المختلفة. ثم وضع برنامجا كريما للمشاركة في الأرباح منهيا مرحلة العداء، وطلب من كل فرد التعاون من أجل تحقيق نجاح يعود بالفائدة على الجميع. في البداية، قابل العاملون هذه السياسة بالشك وحاولوا التمسك بأسلوبهم القديم في العمل، ومع إصرار "قراى" على التغيير، بدأ الموظفون يفهمون معنى الأرقام التي تتلى عليهم وتعلموا أساليب مراقبة الجودة لتحسين الأداء وتقليل الفاقد. لم يمض وقت طويل إلا وتولت لجنة من الموظفين تنظيم اللقاء الذي أصبح حتميا وواجبا، حيث يناقش فيه الجميع حجم المبيعات وأساليب العمل وتوقعات الأرباح، ثم تعلم الجميع كيف يحلون المشكلات باجتهاد شخصى ودون اللجوء للإدارة. وبعد ستة أعوام من تولى "فراى" إدارة المصنع، ارتفعت الإنتاجية إلى الضعف، بعد أن فهم العمال أنه لا يمكن لهم الاحتفاظ بأعمالهم لو استمر تدهور. الشركة، وإن عليهم تحمل نصيبهم من المسئولية حتى تتحسن الأحوال العامة وتحقق الشركة أرباحا تعود عليهم جميعا بالفائدة والأمان الوظيفي. لقد تعلم العمال كيف يراقبون مستويات الجودة وينظمون أوقات العمل ويعينون العمالة المؤقنة ويشرفون عليها دون اللجوء للإدارة. تمثل الأرباح حاليا حوالى ٣٥% مما يقبضه كل موظف في نهاية كل شهر، أما "فراى" فهو يعترف بأنه يستمتع بكل لحظة يقضيها في المصنع مع العمال.

# الفصل الثامن

حقائق إدارية

# الفصل الثامن حقائق إدارية

#### ١ - مقاهيم إدارية خاطئة:

هل يمكنك ممارسة أسلوب الإدارة على المكشوف في أي منظمة؟. بالتأكيد يمكنك ذلك، عليك فقط أن نتجاهل هذه المجموعة من مفاهيم الإدارة الخاطئة والتي من شأنها إعاقة أي عمل:

- المفهوم الخاطئ: إذا ما أطلعت الناس على الحقيقة، فإنهم سيستغلونك.
- المقهوم الصحيح: الكذب مرض معد. فإذا ما مارست الكذب، فستصل الأمور إلى مرحلة تفقد فيها نقة الجميع. وكلما كنت أمينا مع الناس، كلما ونقوا بك واعتمدوا عليك. وسوف يؤمنون بكل كلمة تقولها، لأنك إنسان ذو مصداقية.
  - المفهوم الخاطئ: اللطف والمودة في معاملة الناس تؤدى إلى الخسارة.
- المقهوم الصحيح: الغطرسة والعجرفة وإرهاب الآخرين تؤدى إلى فقدان السلطة فى النهاية. المديرون الذين يفاخرون بشخصياتهم العنيفة التى يهابها الجميع، يشبهون الألحاب النارية، التى تفرقع بشدة ثم نتطفئ بمرعة، ومع فرقعتها وتتاثرها يصفق العاملون مبتهجين.
  - المفهوم الخاطئ: لا يجب ترقية الموظفين بسرعة.
- المفهوم الصحيح: سارع إلى ترقية موظفيك بأقصى سرعة ممكنة. عندما
   يمكث الموظف طويلا في أداء نفس العمل، فإنه يعتاد على طريقة واحدة.
   وعندما تُرقى الموظفين وتتقلهم إلى قطاعات أخرى، فإنك تعطيهم تدريبا
   (۷۹)

على مهارات مختلفة. كما أنك تؤسس شبكة من الخبرات الثرية والمتنوعة تلجأ الليها في الأزمات كلما احتجت إلى المساعدة.

- المفهوم الخاطئ: تجاهل القضايا الكبيرة، وركز على عملك الفعلى.
- المقهوم الصحيح: إذا أردت الناس أن يروا أماهم فيجب أن يرفعوا رؤوسهم أو لا. الذين ينظرون إلى البعيد لا يأبهون بما يتتاثر حولهم من حجارة. دع موظفيك يرون الصورة كاملة وشاركهم معرفة كل الحقائق، وازرع التحديات في طريقهم. ودعهم يستشعرون لذة النجاح ويتذوقون نكهة النفوق.

# ٢- نهاية الصراع بين الموظفين والإدارة:

منذ الثورة الصناعية والصراع قاتم بين المديرين والعمال. وكثيرا ما يظهر في صورة إضرابات من أجل رفع الأجور أو تحسين ظروف العمل وغيرها من مظاهر تضارب المصالح. في الماضى قام المهندسون بتفكيك كل عملية إنتاجية إلى خطوات محددة لزيادة الإنتاجية وتسهيل أداء العمل، خاصة مع الارتفاع الشديد في معدلات دوران العمائة. ثم جاء "قريدريك تايلور" بنظرية الإدارة العلمية، وأسس وحدات للتخطيط الهدف منها تقسيم كل عملية إنتاجية إلى مكوناتها الرئيسية وتحديد الزمن الذي تستغرقه كل عملية وتوصيف الوظائف على هذا الأساس، وتحديد سعر الساعة طبقا لما يقوم به العامل بالضبط ومع الزمن أدى هذا الأشام إلى انفصال تام بين فئة المديرين وفئة العاملين سواء في طبيعة العمل أو الملابس أو أسلوب المكافأة.

ومع مطلع الثمانينيات بدأت مرحلة جديدة فى الإدارة تهدف إلى إحداث تغيير جنرى فى الإدارة، وكان ذلك مع ظهور كتاب "البحث عن الامتياز" In Search of Excellence لكل من توم بيترز و ووترمان، والذى حث المديرين على معاملة العاملين كشركاء يتمتعون بالذكاء والقدرة على الابتكار والتميز. ثم جاء مفهوم الجودة الكلية وكان الهدف منها الالتزام بأسلوب جديد فى التطبيق يقال

الفاقد ويحسن المنتج، ولكنها لم تهتم كثيرا بكيفية تحفيز العاملين على تخفيض التكاليف مع الالتزام بالجودة، وجاءت الموجة الثالثة في الإدارة مع ظهور كتاب "الهندرة Reengineerring" لمايكل هامر وجيمس تشامبي، والذي ركز على تغيير طرق العمل والتخلص من الهيكل الإداري بما يكفل للموظفين القدرة على اتخاذ القرارات دون العودة للمشرفين والإدارة العليا.

فالتغيير و إن كان موجودا منذ عقد مضى، إلا أن أصحاب الأعمال 
يبحثون دائماً عن الوصفة الناجعة لأمراض الإدارة المزمنة، ويبدو أن الإدارة 
على المكشوف ستشكل ثورة جديدة تحمل الحلول الناجحة، لأنها تُعلَّم 
الموظفين التفكير والتصرف كرجال أعمال يفهمون الأرقام ويتعاملون معها 
بحرفية ومسئولية، كما أنها تجمع بين المديرين والعاملين في سفينة واحدة. 
إنها فكرة بسيطة وجديدة، يمكنها أن تتهى مائة علم من الصراع والعداء. 
الكنها تبقى ثورة منطقية. فهى نتيجة حتمية للمنافسة العالمية وانفتاح الأسواق 
والنضج الحضارى الذي يرتقى بالإنسان إلى أعلى بين حين وآخر.

#### ٣- اعرف رقمك الحساس:

فى كل شركة هذاك رقم مالى يحمل معان ودلالات كثيرة، بحيث يكون له التأثير الأكبر على نجاح الشركة أو فشلها. يمكن أن يكون رقمك الحاسم هو حجم المبيعات أو تكاليف التشغيل أو التدفق النقدى أو أى مؤشر آخر. ومهما يكن هذا الرقم وبغض النظر عن حجمه، فعليك تحديده أولا، ثم اخترع طريقة فعالة تضمن لك مراقبته باستمرار.

عندما طرحت سلسلة محلات كروجر سوبر ماركت في سوق الأسهم، تحملت الشركة ديونا كبيرة، وأصبح معدل التدفق النقدى هو الرقم الحاسم في نجاة الشركة. من هنا منحت شركة كروجر مديرى محلات السوبر ماركت حصصا على شكل أسهم، وقالت لهم: كلما بنلتم مزيدا من الجهد لزيادة التدفقات النقدية، كلما ارتفع سهم الشركة وزادت حصصكم، وقد كانت ردود فعل مديرى الفروع كما توقعت الشركة، فقد خفضوا حجم المخزون والمصروفات الرأسمالية إلى أدنى حد ممكن، وأبرموا عقودا أفضل مع الموردين، وبدأوا يودعون الإيرادات في حسابات الشركة البنكية فور تحصيلها. استخدمت شركة (كروجر) السيولة لتصديد الديون، وزادت أسعار الأسهم في السوق بمعدلات صاروخية.

### ٤ - إعادة النظر في نظام الاقتراحات:

كل الشركات تقريبا تضع صناديق في مكان ما من المبنى أو المصنع وتطلب من العاملين الإدلاء باقتراحاتهم. ولكن قلة من الشركات تدرك أن الموظفين أن يفكروا ويقترحوا كأصحاب عمل إلا إذا كانوا بالفعل أصحاب عمل. في بنك مقاطعة فلبس في ولاية مينيسوتا يمتلك الموظفون أسهما في

البنك الذى يعملون فيه. قررت مديرة البنك إعطاء حوافز كبيرة لأحسن اقتراح كل شهر.

قد يبدو هذا مجرد برنامج تقليدى للاقتراحات، إلا أن موظفى البنك كانوا يعرفون كل شئ عن البنك ومركزه المالى ومركز منافسيه. اقترح مدير التسويق برنامجا للتوفير موجها لكبار السن. لكن "باتى دوجلاس" الموظفة في إدارة التسويق أمضت عامين تدرس التركيب السكاني المنطقة، وتحلل البرامج المقدمة لهم من البنوك المنافسة، وكل العوامل التسى تسؤثر على استثمارات كبار السن قبل أن تقدم اقتراحها. لقد حسبت بدقة تكاليف وعائد المشروع قبل أن تقدم به اقتراحا متكاملا للإدارة. الآن يغطى البرنامج الذي اقترحته مئات العملاء فوق سن ٥٠ عن طريق ناد خاص بهم يعطيهم الحق في العديد من النشاطات الاجتماعية إلى جانب حسماب البنك. لقد حقق البرنامج وبسين البرنامج وبسين البرنامج وبسين البرنامج وبسين النادى الاجتماعي الخاص بكبار السن.

#### المراجع

- ا. المنظمة العربية للتتمية الإدارية تدريبات و أنشطة في تنمية المهارات الإدارية دليل المدرب تحرير و مراجعة أ.د. أحمد صقر عاشور ،
   ١٩٩٢.
- شعاع ، مجموعة خلاصات عن أسرار التفاوض الفعال و الإدارة على الكشوف و غيرها.
- ٣. أبو بكر ، مصطفى محمود ، التنظيم الإدارى فى المنظمات المعاصرة ،
   مدخل تطبيقى (٢٠٠٢ ٢٠٠٣) ، الدار الجامعية.
- الماضى محمد المحمدى (٢٠٠٠) إستراتيجية التغيير التنظيمى ، مدخل إسلامي مقارن ، دار النشر للجامعات.
- مسن ، راوية (۲۰۰۰) إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية الإسكندرية.
- ٦. ماهر أحمد (١٩٩٤) إدارة الموارد البشرية ، مركز التنميــة الإداريــة ،
   كلية التجارة جامعة الإسكندرية.
- ٧. القزاز حسين (١٩٩٢) السلوك التنظيمي في مصر (مع مقدمة في ماهية السلوك التنظيمي) ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية.



تليفاكس : ۲۹۲۵۵۸۵ - ۹۲۲۵۵۸۵ (۳۰)



# محمد عبد المنعم إبراهيم خبير الإدارة والجودة واللوجستيات المجموعة الاستشارية للتطوير والتنمية

#### المؤهلات العلمية

- ت . ماجيستير إدارة الأعمال (١٩٨٨ )
- دبلوم دراسات عليا فى السياسات الإدارية
  - دبلوم دراسات عليا فى الضرائب
  - بكالوريوس المحاسبة و المراجعة
- خبير و استشارى الإدارة و طرف إعداد و تطوير و تطبيق التنظيم الميكله و الوظيفه (نظم الأجور و الحوافز - الموارد البشرية - الجودة - الأيزو ٢٠٠٠ - الجودة الكلية و المندرة و الأيزو ٢٠٠١ - النظم اللوجيستية - التخطيط و المتابعة و طرف تفييم و فياس الأداء - ادارة التغيير و التطوير)
  - شُغَلُ الْعَدَيْدُ مِنْ الْوِظَانَفُ فَمُ الْإِدَارَةُ الْعَلِيا ﴿ بُورِسْعِيدُ لِتَصْدِيرِ الْأَقْطَانَ ﴾
  - ( الهيئة العامة لتطوير المحالج ) ( الشركة القابضة لقطاع النقل البحرى ) قيادة التطوير و التنمية فم عدد من الشركات المصرية و السعودية و الكويتية
    - شارك فى العديد من الإستشارات لمكاتب :
    - عبر البحار للإستشارات الإدارية (مصر).
      - الصحن للإستشارات الإدارية (مصر).
        - كوديزين للإستشارات (مصر).
    - الدَّارُ العربيةُ للاستشارات والتدريب (مصر).
    - مركز التنمية الإدارية جامعة الإسكندرية ( مصر )
    - المنظمة العربية لتنمية الإدارة (جامعة الدول العربية).

#### لسيادته العديد من البحوث و المؤلفات:

فه مجال تقييم الأداء و الأجور والحوافز و إصلاح خلل الهياكل التنظيمية و سلوك دراسات جدوى المشروعات فه الصناعات النسجية و الملابس الجاهزة و بعض الصا مجال البترول.

#### المؤلفات

- إدارة اللوجيستيات (مفاهيم علمية تطبيقات عملية).
  - الإعتصامات و الإضرابات من منظمات الأعمال.
  - الأطار الفكرى و الدَّليل التنفيذي للإدارة الاستراتيجية
    - الجودة بين فلسفة التنظير وفاعلية التطبيق
- الموارد البشرية بين الأدوار التقليدية والأدوار الإستراتيجية

